

**MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH
DI PONDOK PESANTREN RAUDLATUL ULUM
GUYANGAN TRANGKIL PATI**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
guna Memperoleh Gelar Doktor
dalam Studi Islam



oleh :

ACHMAD SLAMET
085 11 3031

**PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM
PASCASARJANA
UIN WALISONGO SEMARANG
2018**

NOTA DINAS

Semarang, 17 November 2018

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu'alaikum wr. wb.

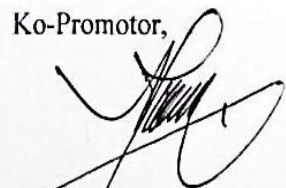
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap disertasi yang ditulis oleh:

Nama : **Achmad Slamet**
NIM : 085113031
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program studi : Doktor/S3 Studi Islam
Judul penelitian : **Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati**

Kami memandang bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam sidang Ujian Disertasi (Terbuka).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Ko-Promotor,



Dr. H. Mustaqim, M.Pd.
NIP:195904241983031005

Promotor,



Prof. Dr. H. Ibnu Hadjar, M.Ed.
NIP:1958050719840210

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah :

Nama lengkap : **Achmad Slamet**

NIM : 085113031

Judul penelitian : **Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati**

Program studi : Doktor/S3 Studi Islam

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa disertasi yang berjudul:

MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH DI PONDOK PESANTREN RAUDLATUL ULUM GUYANGAN TRANGKIL PATI

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 23 Januari 2019

Pembuat pernyataan,



Achmad Slamet

NIM: 085113031



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PASCASARJANA

Jl. Walisongo 3-5 Semarang 50185, Telp./Fax: 024--7614454, 70774414

FDD-38

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERBUKA

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa disertasi saudara:

Nama : Achmad Slamet

NIM : 085113031

Judul : Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan
Trangkil Pati

telah diujikan pada 20 Desember 2018 dan dinyatakan:

LULUS

dalam Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor sehingga dapat dilakukan Yudisium Doktor.

NAMA	TANGGAL	TANDATANGAN
<u>Prof. Dr. H. Muhibbin, M.Ag.</u> Ketua/Penguji	<u>20/12 18</u>	<u>[Signature]</u>
<u>Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, MA.</u> Sekretaris/Penguji	<u>20/12/2018</u>	<u>[Signature]</u>
<u>Prof. Dr. H. Ibnu Hadjar, M.Ed.</u> Promotor/Penguji	<u>20/12/2018</u>	<u>[Signature]</u>
<u>Dr. H. Mustaqim, M.Pd.</u> Kopromotor/Penguji	<u>20-12-2018</u>	<u>[Signature]</u>
<u>Prof. Dr. H. Muhtarom, HM.</u> Penguji	<u>20-12-2018</u>	<u>[Signature]</u>
<u>Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M.Pd.</u> Penguji	<u>20-12-2018</u>	<u>[Signature]</u>
<u>Dr. H. Musthofa, M.Ag.</u> Penguji	<u>20/12/2018</u>	<u>[Signature]</u>
<u>Dr. H. Widodo Supriyono, M.Ag.</u> Penguji	<u>20/12 18</u>	<u>[Signature]</u>

ABSTRAK

Judul penelitian : **Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati**
Nama : Achmad Slamet
NIM : 085113031

Madrasah dikenal sebagai lembaga pendidikan yang berintegritaskan pendidikan umum dan keagamaan. M.A. Raudlatul Ulum telah terakreditasi penuh (*Muadalah*) dari Al-Azhar University of Cairo, hal ini sangat menarik karena tidak semua madrasah di Indonesia mendapatkan akreditasi oleh lembaga pendidikan di luar negeri. Selain itu dipadukan oleh kurikulum Kemenag, Kemendikbud dan Pondok Pesantren. Adapun Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Manajemen Pendidikan dan Apakah Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati.

Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*) dengan metode kualitatif atau pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian ini adalah kepala M.A., sebagai tokoh yang berpengaruh serta yang mengelola sumber daya M.A. di Pondok Pesantren. Adapun Teknik pengumpulan data dilakukan melalui telaah dokumentasi, wawancara, dan observasi. Sedangkan Analisis data dilakukan dengan tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data serta penyimpulan.

Hasil penelitian ini yaitu 1) Manajemen Pendidikan M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati meliputi Manajemen kurikulum, Manajemen ketenagaan, manajemen peserta didik, manajemen prasarana dan sarana, dan Manajemen keuangan. 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen pendidikan M.A mencakup faktor internal dan eksternal, diantaranya adalah perpaduan dari tiga kurikulum yang mempunyai tujuan berbeda-beda, tanggung jawab dari tenaga pendidik, perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan prasarana dan sarana serta keuangan dengan baik.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan, Madrasah Aliyah, Pondok Pesantren Raudlatul Ulum.

ABSTRACT

Research Title : **Educational Management of Islamic Senior High School (Madrasah Aliyah) at Raudlotul Ulum Islamic Boarding School in Guyangan Trangkil Pati**

Name : Achmad Slamet

NIM : 085113031

Madrasah is known as educational institutions that integrate the science and religious education. M.A. Raudlatul Ulum has been fully accredited (*Muadalah*) from Al-Azhar University of Cairo, this is very interesting because not all madrasah in Indonesia are accredited by overseas educational institutions. In addition, the curriculum is the combination of the Ministry of Religion curriculum, Ministry of Education and Culture and Islamic Boarding Schools. The Research Problems in this study are How the educational management and what factors affect the educational management of *Madrasah Aliyah* at Raudlatul Ulum Islamic Boarding School in Guyangan Trangkil Pati.

This research was a field research with qualitative methods or qualitative descriptive approaches. The data source of this research was the head of M.A., as an influential figure and who manages the resources in this *Madrasah Aliyah* in the Islamic Boarding School. The technique of data collection was done through a review of documentation, interviews, and observations. While the data analysis was done in three steps, are data reduction, data presentation, and data verification and also conclusion.

The results of this study are 1) Educationa management of M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati includes the curriculum management, workforce management, student management, infrastructure and facilities management, also financial management. 2) Factors that influence the educational management of *Madrasah Aliyah* include the internal and external factors, such as the combination of three curricula with the different objectives, responsibilities from the educators, planning, organizing, managing the infrastructure and facilities, also managing the finances well.

Keywords: Educational Management, *Madrasah Aliyah*, Raudlotul Ulum Islamic Boarding School.

مستخلص البحث

موضوع البحث : إدارة تربية المدرسة العالية في معهد روضة العلوم كويانجان

ترانجكيل فاتي

الإسم : أحمد سلامت

الرقم الجامعي : ٠٨٥١١٣٠٣١

إنّ المدرسة معروفة بمؤسّسة تعليميّة التي تتكامل بين التّربية العامّة والدّينيّة. وكانت المدرسة العالية معتمدة بالكمال (المعادلة) من جامعة الأزهر الشّريف في القاهرة، وهذه مثيرة للاهتمام لأنّ ليست كلّ المدرسة في إندونيسيا تناولت الاعتماد من المؤسسات التعليمية الخارجيّة. وبالإضافة إلى ذلك، تتكامل بين منهج وزارة الشؤون الدّينيّة، ومنهج وزارة التّربية والثقافة ومنهج المعهد. فصيغة المسألة من هذا البحث تعني كيف إدارة التربية وما هي العوامل التي تؤثر على إدارة التربية في المدرسة العالية بمعهد روضة العلوم غويانجان ترانجكيل فاتي.

استخدم هذا البحث الدّراسة الميدانيّة (*field research*) بالمنهج الكيفي أو المدخل الوصفي الكيفي. ومصدر البيانات في هذا البحث هو مدير المدرسة العالية، بوصفه شخصيّة لديها أثر كبير في الإدارة والذي يدير الموارد البشريّة للمدرسة العالية في المعهد. وأساليب جمع البيانات هي بطريقة مطالعة الوثائق، والمقابلة، والملاحظة. وقد أجرى تحليل البيانات في هذا البحث بثلاث خطوات هي تخفيض البيانات، وعرض البيانات، وتحقيق البيانات، والإستخلاص.

ونتائج هذا البحث هي (١) تشمل إدارة تربية المدرسة العالية في معهد روضة العلوم غويانجان ترانجكيل فاتي على إدارة المنهج، وإدارة العمالة، وإدارة الطلاب، وإدارة الوسائل والبنائيّة، وإدارة المالية. (٢) العوامل التي تؤثر على إدارة تربية المدرسة العالية تشمل

على العوامل الدّاخلية والعوامل الخارجيّة، منها التكامل بين ثلاثة مناهج التي لديها أهداف مختلفة، ومسؤولية المعلّمين، والتخطيط، والتنظيم، وإدارة الوسائل والبنائيّة وكذلك إدارة المالية الجيّدة.

كلمات البحث: إدارة التربية، المدرسة العالية، معهد "روضة العلوم"

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

No.	Arab	Latin
1	ا	tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ṡ
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	ẓ
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No.	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
21	ك	k
22	ل	l
23	م	m
24	ن	n
25	و	w
26	ه	h
27	ء	’
28	ي	y

2. Vokal Pendek

اَ . = a	كَتَبَ	Kataba
اِ . = i	سُئِلَ	su’ila
اُ . = u	يَذْهَبُ	yaẓhabu

3. Vokal Panjang

اَ = ā	قَالَ	qāla
اِ = ī	قِيلَ	qīla
اُ = ū	يَقُولُ	yaqūlu

4. Diftong

اَيَ = ai	كَيْفَ	Kaifa
اَوْ = au	حَوْلَ	ḥaula

Catatan:

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya.

KATA PENGANTAR

الحمد لله رب العالمين

Segala puji bagi Allah *Subhānahū wa Ta 'ālā*, Salawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada beliau Nabi akhir zaman yaitu Nabi Muhammad Saw. beserta segenap sahabat, keluarga dan orang-orang yang mengikuti sunnah-sunnahnya hingga kiamat nanti.

Berkat rahmat Allah Yang Maha Kuasa dan didorong oleh keinginan luhur, *Al-hamdu Lillāh* disertasi berjudul *Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati* dapat terselesaikan dengan baik. Disertasi ini ditulis dalam rangka melengkapi tugas-tugas dan memenuhi sebagian syarat untuk menyelesaikan studi Program Doktor (S3) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.

Penyelesaian disertasi ini tentu melibatkan banyak pihak, untuk itu sudah seharusnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

Bapak Prof. Dr. H. Muhibbin, M.A.g, sebagai Rektor UIN Walisongo Semarang, beserta para wakil rektor. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, MA. sebagai Direktur Pasca Sarjana UIN Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Ibnu Hadjar, M.Ed sebagai promotor, dan Bapak Dr. H. Mustaqim, M.Pd., sebagai ko promotor, dengan arif, santun, disiplin, dan sabar dalam memberi motivasi dan bimbingan disertasi ini kepada penulis, beserta para pegawai, dan semua tenaga kependidikan di lingkungan UIN Walisongo Semarang yang telah membimbing, memberikan arahan, dan meminjami buku-buku yang

penulis perlukan dan para guru besar, dosen-dosen, dan tenaga kependidikan di lingkungan UIN Walisongo Semarang.

Bapak DR. KH. MA. Sahal Mahfudh (Alm) yang telah memberikan doa restu dan izin penulis, untuk studi lanjut pada program doctor Pasca Sarjana UIN Walisongo Semarang. Bapak KH. Ali Irfan Muhtar, BA Ketua YAPTINU Jepara dan pengurus yayasan yang lain, yang telah memberikan dorongan untuk studi lanjut di Program Pascasarjana S3. Bapak Prof. Dr. H. Muhtarom HM, yang pernah menjadi Rektor UNISNU Jepara, yang telah memberikan arahan dan support kepada Penulis. Bapak Dr. Sa'dullah Assa'idi, yang sekarang menjadi Rektor UNISNU Jepara, yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis. Para Wakil Rektor, Dosen dan Tenaga Kependidikan di lingkungan UNISNU Jepara.

Bapak KH. Drs. Najib Suyuthi, M.Ag sebagai pengasuh Pondok Pesantren dan Kepala M.A. Raudlatul Ulum Guyangan.

Penulis sadar bahwa disertasi ini belum sempurna dari persyaratan minimal perlu adanya perbaikan untuk referensi-referensi kedepan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan.

Akhirnya, walaupun sedikit, semoga ada manfaat dan barokahnya dalam disertasi ini semoga menjadi tambahan wawasan keilmuan di masa yang akan datang.

Semarang, 23 Januari 2019
Penulis,

Achmad Slamet

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
NOTA DINAS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iii
PENGESAHAN MAJELIS UJIAN TERBUKA	iv
ABSTRAK	v
TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR BAGAN.....	xvii
DAFTAR SINGKATAN.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
D. Kajian Pustaka	15
E. Metode Penelitian	25
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	25
2. Fokus Penelitian dan Faktor yang mempengaruhi Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren.....	28
3. Lokasi atau Latar (Setting) Penelitian	30
4. Data dan Sumber Data	30
5. Teknik Pengumpulan Data	32
6. Teknik Analisis Data.....	36
7. Keabsahan Data	40
8. Paradigma Penelitian.....	45

BAB II MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH DI PONDOK PESANTREN

A. Hakikat Manajemen Pendidikan	46
1. Manajemen dan Manajemen Pendidikan.....	46
2. Tujuan Manajemen Pendidikan.....	48
3. Fungsi Manajemen Pendidikan	49
4. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan	52
5. Teori Manajemen Pendidikan	54

B. Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren.....	57
1. Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren.....	57
2. Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren.....	70
C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren	77
1. Manajemen Kurikulum	77
2. Manajemen Ketenagaan	90
3. Manajemen Peserta Didik	110
4. Manajemen Prasarana dan sarana.....	126
5. Manajemen Keuangan.....	136
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen M.A. di Pondok Pesantren.....	145
1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kurikulum.....	146
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Ketenagaan	149
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Peserta Didik.....	151
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Prasarana dan sarana	152
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Keuangan	154

BAB III MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH RAUDLATUL ULUM

A. Selayang Pandang M.A. Raudlatul Ulum.....	155
B. Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Pati	158
1. Manajemen Kurikulum	159
2. Manajemen Ketenagaan	201
3. Manajemen Peserta didik	218
4. Manajemen Prasarana dan sarana.....	258
5. Manajemen Keuangan.....	290
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen M.A. Raudlatul Ulum Pati.....	301
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kurikulum.....	301

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Ketenagaan	305
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Peserta Didik.....	307
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Prasarana dan sarana	313
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Keuangan	314

BAB IV PEMBAHASAN MANAJEMEN MADRASAH ALIYAH

A. Manajemen Kurikulum	317
1. Tujuan, Fungsi Manajemen Kurikulum.....	317
2. Unsur-Unsur Manajemen Kurikulum.....	319
a. Analisis Kebutuhan	319
b. Bahan Ajar	321
c. Proses Pembelajaran.....	323
d. Evaluasi Pembelajaran	326
3. Keunggulan Manajemen Kurikulum	327
4. Skema dan Rangkuman Manajemen Kurikulum M.A.....	329
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kurikulum M.A.....	331
B. Manajemen Ketenagaan	332
1. Tujuan, Fungsi Manajemen Ketenagaan	332
2. Unsur-Unsur Manajemen Ketenagaan	333
a. Tenaga Pendidik	333
b. Tenaga Kependidikan	334
a. Analisis Kebutuhan.....	335
b. Rekrutmen dan Seleksi	336
c. Penempatan, Pembinaan, dan Pengembangan Ketenagaan	340
d. Promosi dan Mutasi Ketenagaan.....	341
e. Kompensasi Ketenagaan	343
f. Evaluasi ketenagaan.....	343
g. Pemberhentian Ketenagaan.....	344
3. Keunggulan Manajemen Ketenagaan	345
4. Skema dan Rangkuman Manajemen Ketenagaan ...	346

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Ketenagaan M.A.....	350
C. Manajemen Peserta Didik	351
1. Tujuan, Fungsi Manajemen Peserta Didik	351
2. Unsur-Unsur Manajemen Peserta Didik	353
a. Analisis Kebutuhan.....	354
b. Rekrutmen Calon Peserta Didik Baru	355
c. Penyeleksian dan Orientasi	357
d. Penempatan dan Pengelompokan.....	361
e. Pembinaan Potensi dan Karakter	362
f. Layanan Peserta Didik	365
3. Keunggulan Manajemen Peserta Didik	371
4. Skema dan Rangkuman Manajemen Peserta Didik.....	374
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peserta Didik.....	377
D. Manajemen Prasarana dan sarana.....	379
1. Tujuan, Fungsi Manajemen Prasarana dan sarana	379
2. Unsur-unsur Manajemen Prasarana dan sarana	382
a. Analisis Kebutuhan.....	382
b. Pengadaan Barang	382
c. Penginventarisasian	384
d. Pengawasan Prasarana dan sarana	385
e. Evaluasi Prasarana dan sarana	386
f. Penghapusan	387
3. Keunggulan Manajemen Prasarana dan sarana	387
4. Skema dan Rangkuman Manajemen Prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum	388
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prasarana dan sarana.....	391
E. Manajemen Keuangan.....	391
1. Tujuan, Fungsi Manajemen Keuangan	391
2. Unsur-Unsur Manajemen Keuangan	394
a. Perencanaan Keuangan	394
b. Pengelolaan Anggaran	396
c. Pembuatan Laporan	400
d. Evaluasi Keuangan.....	402
3. Keunggulan Manajemen Keuangan	408

4. Skema dan Rangkuman Manajemen Keuangan M.A. Raudlatul Ulum.....	415
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Keuangan	417
F. Perbandingan Manajemen Pendidikan di M.A. Raudlatul Ulum, Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN)	420
1. M.A. Raudlatul Ulum.....	420
2. Standar Nasional Pendidikan (SNP).....	453
3. Madrasah Aliyah Negeri (MAN)	457

BAB V PENUTUP

A. Simpulan	461
B. Saran.....	463

DAFTAR PUSTAKA

GLOSSARIUM

INDEK

LAMPIRAN I PANDUAN OBSERVASI

LAMPIRAN II PANDUAN WAWANCARA

LAMPIRAN III FOTO SUMBER DATA

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1	Skema Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum	329
Bagan 4.2	Skema Manajemen Ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum	346
Bagan 4.3	Skema Manajemen Peserta Didik M.A. Raudlatul Ulum	374
Bagan 4.4	Skema Manajemen Prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum.....	388
Bagan 4.5	Skema Manajemen Keuangan M.A. Raudlatul Ulum	415

DAFTAR SINGKATAN

<i>APBD</i>	: <i>Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah</i>
<i>ATK</i>	: <i>Alat Tulis Kantor</i>
<i>BK</i>	: <i>Bimbingan Konseling</i>
<i>BMN</i>	: <i>Barang Milik Negara</i>
<i>BOP</i>	: <i>Bantuan Operasional dan Pendidikan</i>
<i>BOS</i>	: <i>Bantuan Operasional Sekolah</i>
<i>BP3</i>	: <i>Bantuan Pengembangan Pelaksanaan Pendidikan</i>
<i>BPR</i>	: <i>Bang Perkreditan Rakyat</i>
<i>BTA</i>	: <i>Baca Tulis Al-Qur'an</i>
<i>DEPAG</i>	: <i>Departemen Agama</i>
<i>DIKNAS</i>	: <i>Pendidikan Nasional</i>
<i>DIB</i>	: <i>Daftar Inventaris Barang</i>
<i>DIR</i>	: <i>Daftar Inventaris Ruangan</i>
<i>DIPA</i>	: <i>Dana Instruksi Pengeluaran Anggaran</i>
<i>DPD</i>	: <i>Dana Penunjang Pendidikan</i>
<i>DUPA</i>	: <i>Daftar Usulan Penggunaan Anggaran</i>
<i>EAG</i>	: <i>Ekonomi, Akuntansi, Geografi</i>
<i>IKAMARU</i>	: <i>Ikatan Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum</i>
<i>IMTAQ</i>	: <i>Ilmu Iman dan Taqwa</i>
<i>IPTEK</i>	: <i>Ilmu Pengetahuan dan Teknologi</i>
<i>KBK</i>	: <i>Kurikulum Berbasis Kompetensi</i>
<i>KEMENAG</i>	: <i>Kementerian Agama</i>
<i>KEMENDIKBUD</i>	: <i>Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan</i>
<i>KBM</i>	: <i>Kegiatan Belajar Mengajar</i>
<i>KKM</i>	: <i>Kriteria Ketuntasan Minimal</i>
<i>KPKNL</i>	: <i>Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang</i>
<i>KTSP</i>	: <i>Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan</i>
<i>M.A.</i>	: <i>Madrasah Aliyah</i>
<i>MADIN</i>	: <i>Madrasah Diniyah</i>
<i>MAFIKIB</i>	: <i>Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi</i>
<i>MAN</i>	: <i>Madrasah Aliyah Negeri</i>
<i>MI</i>	: <i>Madrasah Ibtidaiyyah</i>
<i>MOS</i>	: <i>Masa Orientasi Siswa</i>
<i>MQK</i>	: <i>Menulis Qur'an dan Khot</i>
<i>MRU</i>	: <i>Madrasah Raudlatul Ulum</i>
<i>MULOK</i>	: <i>Muatan Lokal</i>
<i>NU</i>	: <i>Nahdlatul Ulama'</i>

<i>PA</i>	: <i>Pengguna Anggaran</i>
<i>PHBI</i>	: <i>Peringatan Hari Besar Islam</i>
<i>PNS</i>	: <i>Pegawai Negeri Sipil</i>
<i>PPK</i>	: <i>Panitia Pelaksana Kegiatan</i>
<i>RAPBM</i>	: <i>Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah</i>
<i>RB</i>	: <i>Rumah Bersalin</i>
<i>RSI</i>	: <i>Rumah Sakit Islam</i>
<i>RPP</i>	: <i>Rencana Pelaksanaan Pembelajaran</i>
<i>SAM</i>	: <i>Satuan Analisis Materi</i>
<i>SBPP</i>	: <i>Subsidi Bantuan Penyelenggara Pendidikan</i>
<i>SDM</i>	: <i>Sumber Daya Manusia</i>
<i>SIMAK-BMN</i>	: <i>Sistem Informasi Manajemen Administrasi Keuangan- Badan Milik Negara</i>
<i>SKI</i>	: <i>Sejarah Kebudayaan Islam</i>
<i>SKL</i>	: <i>Standar Kompetensi Lulusan</i>
<i>SK/SP</i>	: <i>Standar Kompetensi/Satuan Pelajaran</i>
<i>SLTA</i>	: <i>Sekolah Lanjutan Tingkat Atas</i>
<i>SMA</i>	: <i>Sekolah Menengah Atas</i>
<i>SNP</i>	: <i>Standar Nasional Pendidikan</i>
<i>SPM</i>	: <i>Satuan Pelaksanaan Mengajar</i>
<i>SPP</i>	: <i>Sumbangan Pengembangan Pendidikan</i>
<i>STP2K</i>	: <i>Satuan Tugas Pelaksana Pembinaan Peserta Didik</i>
<i>TU</i>	: <i>Tata Usaha</i>
<i>UAMBN</i>	: <i>Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional</i>
<i>UKS</i>	: <i>Usaha Kesehatan Sekolah</i>
<i>UN</i>	: <i>Ujian Nasional</i>
<i>YPRU</i>	: <i>Yayasan Pendidikan Raudlatul Ulum</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan Islam merupakan pendidikan yang holistik,¹ menggarap seluruh potensi kemanusiaan, baik dari sisi *bathiniyyah* maupun *dhohiriah*, baik dari sisi intelektualitas maupun moralitas, sisi *skill* maupun *value* (nilai). Pendidikan sekarang, seperti yang dikemukakan oleh Wiratama hanya diorientasikan untuk membentuk orang yang berintelektual dan ber-*skill* tinggi saja, agaknya memang menjadi realitas yang kita temukan di lingkungan lembaga pendidikan kita. Keadaan demikian, terjadi di lingkungan pendidikan umum kita, sementara sebaliknya di lembaga pendidikan agama Islam, mereka hanya mengelola sisi ilmu agama saja.²

Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Zakiyah dan Rusdiana bahwa permasalahan yang muncul pada era global adalah lembaga-lembaga pendidikan yang di satu sisi mengedepankan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), sedangkan di sisi lain mengutamakan Ilmu Iman dan Taqwa (IMTAQ) yang menyebabkan terjadinya dikotomi dan perbedaan yang sebagian masyarakat lebih menonjol dalam hal IPTEK dan sebagian lain menonjol dalam hal IMTAQ.³

¹Holistik merupakan suatu cara pendekatan permasalahan yang berorientasi kepada sistem secara keseluruhan, bukan kepada komponen-komponennya dirujuk dari Dewan Redaksi Ensiklopedi Nasional Indonesia, *Ensiklopedi Nasional Indonesia*, (Jakarta: Delta Pustaka, 1997), 460.

²Wiratama, Andi, *At. Ta'dib Jurnal Kependidikan Islam*. (Ghontor: Fakultas Tarbiyah ISID Pondok Modern Darussalam 1430), 27.

³Zakiyah, Yulati & Rusdiana, *Pendidikan Nilai Kajian Teori dan Praktek di Sekolah*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 126-127.

Pandangan tersebut –menuntut pendidikan agama saja– tidak sepenuhnya salah, karena di dalam *Al-Qur'an* sendiripun hal tersebut merupakan sebuah perintah, sebagaimana berikut ini:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا
فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾

*Wamaa kaanal mu'minuuna liyanfiruu kaaffatan falaulaa nafara min
kulli firqatin minhum thaa-ifatun liyatafaqqahuu fiiddiini
waliyundziruu qaumahum idzaa raja'uu ilaihim la'allahum
yahdzaruun(a);*

Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya. (Q.S. At-Taubah/9:122)

Di dalam surat *At-Taubah* tersebut, dinyatakan secara spesifik bahwa perintah memperdalam ilmu agama merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh sebagian umat Islam. Di lingkungan sekitar kita, lembaga yang mempunyai peran besar di dalam mengembangkan ilmu agama – *tafaqquh fiddin* – secara sistem adalah pondok pesantren. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil dari pendidikan di pondok pesantren tidak hanya menciptakan pemimpin-pemimpin yang tangguh dalam aqidah dan ibadah, tetapi juga menciptakan para sosok pemimpin yang ikhlas berkorban untuk kemajuan bangsa dan negaranya. Contohnya adalah KH. Hasyim

Asy'ary, K.H. M.A. Sahal Mahfudz, Gus Dur, Pangeran Diponegoro, Imam Bonjol, dan sebagainya.

Pondok Pesantren,⁴ merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memiliki ketahanan hidup, tetapi lambat dalam mencapai kemajuan karena kurang bersifat *menzaman* ('*ashri*).⁵ Kenyataan ini dibenarkan dengan adanya banyak yang hanya melaksanakan pendidikan agama saja. Di satu sisi, hal tersebut merupakan keunggulan sebagai lembaga pencetak para “ulama”, tetapi apabila kita mengikuti perkembangan zaman serta kebutuhan masyarakat pada umumnya, maka pendidikan yang berkontribusi terhadap akhlak dan profesionalitas individu harus sudah berjalan beriringan sesuai dengan perkembangan zaman.

Menurut Achmadi,⁶ ada tiga dimensi dalam yang mempunyai peran penting dalam reproduksi ilmu oleh para peserta didik, yaitu: pentransferan ilmu, jaringan ulama, dan tingkat pengetahuan yang memimpin pada proses humanisasi.⁷ Berdasarkan informasi dari Departemen Agama yang dikutip oleh Masqon, informasi manajemen

⁴Merupakan lembaga pendidikan Islam tertua yang telah berfungsi sebagai salah satu benteng pertahanan umat Islam, pusat dakwah dan pusat pengembangan masyarakat muslim di Indonesia dirujuk dari Tim Penerbit Ikhtiar Baru Van Hoeve, *Ensiklopedi Islam* Jilid 4, (Jakarta: Penerbit Ichtiar Baru Van Hoeve, 1997), 99.

⁵Qomar, Mujamil, *Menggagas Pendidikan Islam*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 80.

⁶Ahmad merujuk ke Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies, Vol. 5, Nomor 1 Juni 2015, *Educational practice: lessons to be learned from madrasah and religious schools in contemporary Southeast Asia*, 45.

⁷Humanisasi artinya penumbuhan rasa perikemanusiaan ; proses—harus ditumbuhkan sejak anak masuk di bangku pendidikan rendah. (Depdiknas, 2012), 512

pendidikan dari Ditjen Institusi Islam, terdapat 14.361 pondok pesantren di Indonesia.⁸ Sejumlah 1.381 pondok pesantren terdapat di Sumatra, 11.664 di Jawa, 336 di Bali dan Nusa Tenggara, 294 di Kalimantan, 661 di Sulawesi dan 25 di Papua. Melalui sumber daya yang mencukupi, serta sifat kemandiriannya yang telah terbukti selama ini, dapat menjadi pionir dalam membentuk insan cerdas komprehensif di masa yang akan datang.

Menurut Haedari dkk, dituntut melakukan beberapa terobosan. Pertama, membuat kurikulum terpadu, gradual, sistematis, egaliter, dan bersifat *bottom up* (tidak *top down*). Artinya, penyusunan kurikulum tidak lagi didasarkan pada konsep *plain for student* tetapi *plain by student*. Kedua, melengkapi sarana penunjang proses pembelajaran, seperti buku-buku klasik, sarana berorganisasi, sarana berolahraga dan lain sebagainya. Ketiga, memberikan kebebasan kepada santri yang ingin mengembangkan talenta mereka masing-masing, baik yang berkenaan pemikiran, ilmu pengetahuan dan teknologi maupun kewirausahaan. Keempat, menyediakan wahana aktualisasi diri ditengah-tengah masyarakat.⁹

Menurut Gus Dur, sebagaimana dikutip Haedari dkk, memiliki dua tanggung jawab secara bersamaan, yaitu sebagai lembaga pendidikan Islam dan bagian integral masyarakat yang bertanggung jawab terhadap perubahan dan rekayasa sosial.¹⁰ Dalam

⁸Masqon merujuk ke Jurnal Peradaban Islam, Vol. 7, Nomor 1 tahun 2011, *Dynamic of Pondok Pesantren as Indegenous Islamic Education Centre In Indonesia*, Tsaqofah, 157.

⁹Haedari DKK., *Masa Depan Pesantren*. (Jakarta: Ird Press, 2004), 198-199.

¹⁰Haedari DKK., *Masa Depan Pesantren*., 76.

perkembangan saat ini, lembaga secara umum memiliki dua tanggung jawab pokok. Pertama, sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak bisa lepas dari akademis dan intelektual. Seperti halnya madrasah atau sekolah memiliki ciri khas tersendiri. Kedua, bagian integral masyarakat yang bertanggung jawab terhadap perubahan dan rekayasa sosial, dimaknai sebagai suatu organisasi atau lembaga yang dimata masyarakat mampu menjawab segala persoalan-persoalan yang berada di masyarakat, mampu menjawab hal-hal yang sulit dan dianggap masih ragu di lingkungan masyarakat. Selain itu, mengajarkan ilmu-ilmu dengan persoalan-persoalan kontemporer dengan memberi penjelasan melalui ayat-ayat *Al-Qur'an*, dan *Al-Hadist* Rasulullah Saw.

Keberadaan dan peran masing-masing pengurus di lembaga mempunyai peran yang berbeda-beda. Seperti yang dipaparkan oleh Mastuhu: Pertama, *P.P. Guluk Guluk*. seluruh kiai dan nyai yang mengasuh dan mendampingi KH. Amir Ilyas adalah unsur pengurus *P.P. Guluk Guluk*. Kedua, *P.P. Gontor*; yang mengurusinya adalah Badan Wakaf Pondok Pesantren Modern Gontor. Lembaga ini juga berfungsi sebagai kelompok pimpinan dan merupakan lembaga pendidikan tertinggi dari struktur organisasi P.P. Gontor.¹¹

Menurut Nafis, selama ini dianggap peka terhadap tuntutan zaman dan perannya tidak hanya dalam bidang keagamaan dan pendidikan saja, namun dalam segala aspek lainnya.¹² Hal inilah yang

¹¹Mastuhu, *Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: t.p. 1994), 140.

¹²Nafis merujuk ke International Jurnal Nadwa, Vol. 2, Nomor 1 Mei 2008, *Pesantren Pluralis, Mungkinkah ?*, 42.

membuat lembaga pendidikan di pesantren mampu bertahan walaupun perkembangan zaman berubah silih berganti. Ia tetap kokoh dengan identitasnya yang menjunjung tinggi nilai-nilai ke-Islaman dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan di dalamnya.

Manajemen pendidikan dari sejak dulu sampai sekarang tegak dalam kemandirian tidak bergantung pada teori-teori manajemen secara umum. Namun, masyarakat menuntut agar berkiprah dalam pemberdayaan masyarakat, tidak hanya pendidikan agama saja tetapi juga dalam bidang politik, ekonomi, sosial maupun budaya ataupun pendidikan yang bisa memenuhi kebutuhan dunia dan akhirat. Sebagaimana dicontohkan oleh Azra dan Qomar bahwa rintisan Manba'ul Ulum ini diikuti beberapa lain. Misalnya, Tebuireng pada tahun 1916 mendirikan sebuah Madrasah Salafiyah yang tidak hanya mengadopsi sistem pendidikan modern, tetapi juga memasukkan beberapa pelajaran umum, seperti berhitung, bahasa Melayu, ilmu bumi, dan menulis dengan huruf latin ke dalam kurikulumnya.¹³

Begitu juga pemaparan Qomar, pada kasus Gontor Ponorogo. Mengapa komunikasi yang dilakukan secara dwi bahasa (bahasa Arab dan bahasa Inggris) dalam kehidupan bisa berhasil sedangkan di lainnya gagal? Hal ini dikarenakan kiai pengasuh di Gontor benar-benar tampil di depan memberi contoh secara berkelanjutan dan konsisten.¹⁴

¹³ Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Millennium III*. (Jakarta; Kencana Prenada Media Goup, 2012), 122.

¹⁴ Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. (Malang: Erlangga, 2010), 70.

Contoh di atas membuktikan bahwa dalam implementasinya, manajemen pendidikan di masing-masing, mempunyai ragam corak tersendiri untuk dapat mencapai tujuan yaitu di dalam teknis pendekatan yang digunakan, sehingga tersebut berkembang menjadi baik. Hal ini mengisyaratkan bahwa manajemen pendidikan Islam di yang unik memberikan peranan penting dalam mengembangkan diversifikasi pendidikan .

Menjawab tuntutan masyarakat di atas, akhir-akhir ini marak yang menyelenggarakan pendidikan dengan berbagai jenis dan level pendidikan, termasuk menyelenggarakan pendidikan M.A seperti yang dipaparkan oleh Azra bahwa selain membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan pembentukan watak, M.A. juga menekankan pembentukan dan pembinaan keterampilan yang kini populer dengan istilah *life-skills*.¹⁵ Dhofier sebagaimana dikutip Choliq, M.A. juga merupakan Sekolah Menengah Umum berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama.¹⁶ Menurut Syukur sebagaimana dikutip Shafwan, madrasah di Indonesia bisa dianggap sebagai perkembangan lebih lanjut atau pembaharuan dari lembaga pendidikan atau surau.¹⁷

Menurut Uhbiyati, sebagaimana dikutip oleh Rodliyah, M.A. merupakan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan

¹⁵Azra, Azyumardi, “*Modernisasi Pendidikan dan Pesantren*,” dalam Idris Thaha, (Ed.), *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Millenium III*, (Jakarta: Kencana, 2012), 128.

¹⁶Choliq, Adul MT, *Pengembangan Model Pendidikan Keterampilan Pada Madrasah Aliyah*, (Semarang: Walisongo Press, 2011), 33.

¹⁷Shafwan, Muhammad Hambal, *Intisari Sejarah Pendidikan Islam*, (Solo: Pustaka Arafah, 2014), 258.

dan pengajaran tingkat menengah atas yang berada di bawah naungan Kementerian Agama dan menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar di samping mata pelajaran umum. Bahkan sebagian kalangan memberikan sebutan yang cukup optimis dengan keberadaan madrasah, sebutan itu adalah “sekolah umum plus”.¹⁸

Selain harus memberikan kurikulum pada sekolah umum yang setingkat secara penuh, M.A. dituntut juga untuk tetap melaksanakan peran pentingnya, yaitu sebagai lembaga pendidikan yang memberikan bekal ilmu ke-Islaman yang memadai.¹⁹ Beban berat yang dipikul madrasah terasa semakin bertambah. Sebagai contoh banyaknya guru mata pelajaran yang belum sesuai dengan kualifikasi akademik, prasarana dan sarana yang kurang memadai, serta manajemen. Azra mengungkapkan bahwa kendala manajemen ini terutama berkaitan dengan bagaimana upaya memaksimalkan dan mengembangkan sumber daya yang ada, serta kemampuan untuk mencari sumber-sumber baru dan gagasan-gagasan yang inovatif. Hal ini juga termasuk rendahnya visi dan orientasi para pengelola madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.²⁰ Manajemen pendidikan khususnya M.A. di sangat perlu untuk dikembangkan,

¹⁸Rodliyah, St, *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*, (Yogyakarta: pustaka pelajar, 2013), 19.

¹⁹Azra, Azyumardi, “*Modernisasi Pendidikan dan Pesantren*,” Dalam Idris Thaha, (Ed.), *Paradigma Baru Pendidikan Nasional Rekonstruksi dan Demokratisasi*. (Jakarta: Kencana, 2012), 71.

²⁰Azra, Azyumardi, “*Modernisasi Pendidikan dan Pesantren*,” Dalam Idris Thaha, (Ed.), *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Millenium III*, 128.

melalui keterbukaan dimungkinkan menghasilkan orang yang dasarnya ulama namun juga seorang intelektual yang berwawasan luas.²¹

Raudlatul Ulum merupakan yang mengelola pendidikan keagamaan yakni mulai dari Madin, M.I., M.Ts., dan M.A. Manajemen Raudlatul Ulum memadukan manajemen Kementerian Agama dan Manajemen dijadikan dalam satu tempat atau asrama, namun para santri atau peserta didik yang jauh dengan radius 15 km diizinkan untuk pulang dan selebihnya diasramakan di pondok pesantren.²²

Pada tahun 1997 M.A. Raudlatul Ulum telah terakreditasi penuh (*Muadalah*) dari Al-Azhar University of Cairo, hal ini yang menarik karena tidak semua madrasah di Indonesia mendapatkan akreditasi oleh pendidikan di luar negeri.²³ Selain menyampaikan kurikulum Kemenag secara totalitas, para santri juga diwajibkan untuk mendalami ilmu-ilmu agama atau kitab kuning antara lain, *Ta'lim*, *Alfiyah*, *Balaghoh* dan lain-lain. Para santri atau peserta didik di Raudlatul Ulum mulai dari M.I. sampai M.A. tidak hanya

²¹Supriyadi, Dedi, "*Tampilnya Intelektual Muda Islam*" dalam Rohmat Mulyana (Ed.), *Membangun Bangsa Melalui Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 149.

²²Hasil Wawancara dengan Kiai Najib sebagai Ketua Yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati pukul 11.00 WIB.

²³Hasil Wawancara dengan Kiai Najib sebagai Ketua Yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati pukul 11.00 WIB.

memahami kurikulum khusus dari Kemenag tetapi mereka mendalami ilmu-ilmu agama sebagai muatan lokal.

Hal yang unik dari M.A. Raudlatul Ulum Trangkil Pati, itu diwajibkan bagi santri atau peserta didik yang tinggal disana. Salah satu contoh materi agama yang diberikan ketika di M.Ts. wajib menghafalkan *Alfiyah Ibnu Malik* dan kitab-kitab yang lain, dan ketika naik ke tingkat M.A., mereka menghafalkan *Qowa'idul Fiqhiyyah*. Tujuannya membekali para peserta didik dan santri untuk bisa membaca kitab-kitab salafi atau kitab kuning yang diwajibkan sehingga mereka bisa membaca dan berbahasa arab yang sebenar-benarnya. Selain itu, pendalaman kedua ilmu tersebut akan dimunaqosahkan pada akhir belajar sebelum Ujian Nasional, dan harus lulus hafalan Al-Qur'an *Juz Amma*, harus bisa membaca kitab yang diujikan, harus bisa berbahasa Arab dan Inggris secara lisan (*muhadatsah/conversation*). Evaluasi ini wajib bagi para santri sampai lulus. Ketika belum lulus, para santri ujian kembali sampai dan hal tersebut menjadi persyaratan kelulusan Ujian Nasional yang terdapat di pondok pesantren.²⁴

Selain itu, jika peserta didik ingin naik kelas maka harus memenuhi tiga kualifikasi, antara lain; hasil akademik, sopan santun baik, dan menghafalnya baik. Jika hasil akademik lulus, sopan santunnya baik tetapi menghafalnya belum lancar maka peserta didik tersebut dinyatakan gagal untuk naik kelas dan mengulang satu tahun

²⁴Hasil Wawancara dengan Bapak Kiai Najib sebagai Ketua Yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati pukul 11.00 WIB.

lagi untuk tinggal di kelas tersebut.²⁵ Hal lain yang unik di M.A. Raudlatul Ulum peserta didik disini tidak belajar enam hari tetapi sembilan hari. Mereka belajar enam hari di madrasah formal (Aliyah) dan tiga hari di Madrasah Diniyah.

Sampai sekarang jumlah santri di Raudlatul Ulum tidak kurang dari 5000 santri, baik yang mukim maupun tidak mukim. Di M.A. sendiri ada 2000 peserta didik (santri). Tenaga pengajar di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum ini juga tenaga profesional yang dilandasi dengan keikhlasan, diberikan honorarium 13 kali dalam satu tahun karena dihitung secara bulan Hijriyah, tidak dihitung secara bulan Masehi. Mereka diberi kesempatan yang sama dengan para pendidik yang lain, misalnya sertifikasi guru (sergur), wiraswasta, mengelola tambak dan lain-lain yang menjadikan ketenangan dan kebutuhan mereka tercukupi. Bahkan, salah satu contoh diharamkan adanya sifat iri, hasud, lemahnya hubungan sesama guru sehingga selama ini berjalan dengan baik. Mereka banyak dari alumni yang sudah selesai, lalu melanjutkan ke luar negeri, setelah selesai dan diwajibkan mengabdikan di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum selama tidak ada kewajiban di luar.²⁶

Manajemen yang dilakukan pengasuh Pondok Pesantren Raudlatul Ulum itu adalah dengan sistem kultural. Kepala sekolahnya hanya satu namun bisa memimpin tiga lembaga, di

²⁵Hasil Wawancara dengan Bapak Kiai Najib sebagai Ketua Yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati pukul 11.00 WIB.

²⁶Hasil Observasi di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati pukul 13.00 WIB.

bawahnya ada wakil-wakilnya yang membantu bapak Kiai, mulai dari manajemen peserta didik tersebut juga dibuat organisasi. Termasuk di M.A. nya juga dibawah kepemimpinan yang satu. Para santri senior, mengajar santri junior dari hafalan, baca kitab dan yang lainnya selalu dipantau ketua kamar. Apabila sakit, tidak boleh pulang tetapi langsung dirawat disana karena terdapat rumah sakit milik yayasan pondok pesantren.

Kegiatan-kegiatan santri tidak hanya sebatas mata pelajaran saja, tetapi juga ada pengembangan bakat dan minat peserta didik, para ustadz dan guru berusaha mengembangkan bakat dan minat tersebut secara maksimal. Contohnya, lomba pidato bahasa Arab bagi yang mempunyai minat dan bakat berbahasa Arab. Demikian juga bakat dan minat lain dikembangkan sesuai dengan potensi masing-masing.

Apabila ada yang suka *bahtsul masail* (pembahasan masalah), maka anak tersebut dibimbing ke arah *bahsul masail*, dan yang lainnya. Selain hal tersebut, terdapat organisasi yang dibentuk alumni pondok pesantren, bernama IKAMARU (Ikatan Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum). M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, kiai tidak mengizinkan para pendidik untuk mempublikasikan pondok pesantren lewat televisi, internet, atau lainnya. Dalam satu tahun dua kali mengundang wali santri dalam satu semester dan tokoh-tokoh agama, serta membuat kalender yang bisa digunakan sebagai promosi M.A. di Pondok Pesantren Roudlotul Ulum. Oleh karena itu, sedikit

alasan bahwa M.A. Pondok Pesantren Raudlatul Ulum sangat bagus dan banyak diminati para orang wali santri pada umumnya.²⁷

Kiranya dapat dijadikan rujukan dari hasil penelitian ini dalam mengembangkan manajemen M.A. di pondok pesantren secara keseluruhan, karena masih banyak manajemen pendidikan M.A. di Indonesia ini yang belum mengembangkan manajemen pendidikan secara profesional dan perlu mendapatkan perhatian secara serius. Hal tersebut yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati.

B. Rumusan Masalah

Agar pembahasan dalam proposal disertasi ini praktis dan sistematis, maka masalah yang terdapat dalam penelitian ini perlu dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan, sebagai berikut.

1. Bagaimana Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati?
2. Apakah Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian disertasi ini memaparkan tentang *Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati* yang mempunyai tujuan spesifik sebagai berikut:

²⁷Hasil Wawancara dengan Bapak Kiai, Pra Penelitian di Kantor Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati 9 Pebruari 2016 pukul 13.00 WIB.

Pertama, untuk mengetahui perencanaan manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Kedua, untuk mengetahui pengorganisasian manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Ketiga, untuk mengetahui pelaksanaan manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Keempat, untuk mengetahui evaluasi manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Kelima, untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki makna penting baik secara teoritis maupun substansi secara praktis. Pertama, manfaat teoritis, a) hasil penelitian diharapkan dapat mempertajam teori-teori sebelumnya, dapat menumbuhkan khazanah baru, b) diharapkan dapat menjadi inspirasi para peneliti sesudahnya, dan menambah ide-ide yang dinamis, c) menjadikan koreksi bagi pembaca sebagai kritik, saran dan perbaikan bagi kelanjutan penulis di masa yang akan datang.

Kedua, manfaat praktis, a) bagi pemerintah, dapat dijadikan referensi perpustakaan regional maupun nasional sehingga dapat diperoleh gambaran tentang manajemen pendidikan M.A.; b) bagi pengelola M.A. Pondok Pesantren di Indonesia, dapat lebih mantap pelaksanaan manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren; c) bagi pengelola M.A. di Pondok Pesantren, dapat sebagai usaha perbaikan proses manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren ; d) bagi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang,

berguna untuk menambah informasi dan perbendaharaan kepustakaan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren; e) bagi penulis, bisa mengembangkan kemampuan dan keahlian dalam mengaplikasikan manajemen pada umumnya dan manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren secara profesional menjadikan pengayaan perpustakaan pribadi; f) bagi kalangan umum, berguna sebagai pembanding atau pelengkap dalam memecahkan masalah manajemen pendidikan.

D. Kajian Pustaka

Penelitian tentang manajemen M.A. di pondok pesantren nampaknya belum dapat dijumpai dalam khazanah yang ada. Namun demikian, penelitian tentang manajemen pendidikan sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Demikian juga dapat dijumpai penelitian yang menyelidiki M.A. Diantaranya penelitian-penelitian tersebut, secara ringkas dipaparkan sebagai berikut:

1. Terkait Manajemen Pendidikan

Menurut Umi Hanik, meneliti Maslakul Huda, sebagai berikut, (a) fungsi manajemen, (1) segala kegiatan di pondok pesantren Maslakul Huda dimulai dari perencanaan esensial kehidupan santri, yaitu kebutuhan bersifat fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan prestise dan kebutuhan aktualisasi diri; (2) pelaksanaan kegiatan tersebut dilakukan dengan pendelegasian tugas dan wewenang, ditunjuk oleh pembantu pengasuh, presidium dan kasie mempunyai tugas dan wewenang sesuai bidangnya; (3) pelaksanaan setiap kegiatan diawali dengan pengarahan dan pemberian motivasi oleh pimpinan utama ataupun pembantu pengasuh; (4) setiap akhir kegiatan dilaksanakan evaluasi untuk mengetahui kekurangan yang ada berikut menentukan pemecahannya. (b) manajemen pembinaan santri di pondok

pesantren Maslakul Huda adalah manajemen demokratis, memberikan kesempatan bagi pengurusnya berpartisipasi aktif dalam menjalankan organisasi serta keleluasaan berpikir santri, berwawasan luas dan bisa membangun masyarakat.²⁸

Pola manajemen di pondok pesantren Al-Raisiyah Sekarbela Mataram adalah pertama, manajemen kurikulum di pondok pesantren Al-Raisiyah menerapkan dua model kurikulum, yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagai kurikulum umum dan Kurikulum *Takhassus* (Kurikulum Khusus). Kedua, pola manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan pola berkesinambungan yang meliputi: analisis kebutuhan, rencana perekrutan, proses seleksi, penempatan, pembinaan, dan penilaian pendidik serta tenaga kependidikan. Semua prosesnya menggunakan pendekatan aspek *putra daerah*. Ketiga, pola manajemen pembiayaan di pondok pesantren Al-Raisiyah menerapkan pola manajemen terbuka melalui tahap-tahap perencanaan anggaran, organisasi dan alokasi anggaran, penggunaan anggaran dan pengawasan anggaran.²⁹ Rekonstruksi sebagai konsekuensi dari kemajuan dunia modern dengan aspek *ashlah* sebagai kata kunci yang harus dipegang oleh dunia pondok pesantren. Modernisasi pondok pesantren yang salah satu bentuknya adalah rekonstruksi manajemen pendidikan haruslah tetap mempertahankan jati dirinya yang khas dan tidak boleh keluar dari koridor cita-cita awal didirikannya sebuah pondok pesantren yaitu sebagai institusi *tafaqquh fi ad-din*. Demikianlah watak

²⁸Hanik, Umi, *Manajemen Pembinaan Santri di Pondok Pesantren Maslakul Huda Kajen Margoyoso Kabupaten Pati*, (Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2011).

²⁹Yakin, Nurul, *Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Mataram*, Jurnal Penelitian Keislaman, Vol. 9 (1), (2013): 88-89.

rekonstruksi manajemen pondok pesantren yang *ashlah* yang menjadi pedoman pondok pesantren dalam rangka melakukan pembaharuan pendidikan.³⁰

Di antara fungsi manajemen, pengawasan mempunyai peran yang sangat penting dalam fungsi manajerial dalam melakukan evaluasi. Tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak jika tidak dicapai maka harus dicari faktor penyebabnya sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan, sehingga tindakan pengawasan ini dapat dijadikan sebagai bentuk introspeksi diri bagi seseorang.³¹ Bahwa dalam melakukannya, penilaian dan penelitian kinerja manajemen secara umum mungkin menjadi lebih berlaku dalam hal membantu manajer dan karyawan untuk menangani masalah kinerja yang dihadapi organisasi mereka.³²

Langkah manajemen strategi transformatif yaitu pertama, dalam perencanaan menghasilkan sebagai berikut, a) perencanaan strategi memiliki basis nilai, b) menggambarkan harapan yang ingin dicapai sebagai upaya penguatan organisasi dan manajemen serta inovatif, c) tujuan institusi instruksional dan personal, dan d) arah dan program unggulan berorientasi pada pengembangan fisik dan non fisik. Kedua, dalam implementasi menghasilkan sebagai berikut, a) implementasi yang di ikat oleh nilai dan jiwa kebersamaan, b) kepemimpinan kolegal, struktur pengelolaan yang berjenjang, c) system operasional yang efektif, informatif, terbuka, efisien anggaran dan melakukan pengawasan terhadap kualitas, d) strategi yang melibatkan

³⁰Untung, *Rekontruksi Manajemen Pendidikan Pesantren*, (2011): 259.

³¹Tadjudin, *Pengawasan dalam Manajemen Pendidikan*, jurnal Manajemen Pendidikan, vol. 3 (6), (2013) 20-30.

³²Waldman, David A., *Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation*, (Journal of Organization Change Management), Vol (7), (1994): 2.

stakeholder, administratif dan komunikatif, e) staf yang profesional, memiliki semangat kewirausahaan dan berintegritas, f) keterampilan yang berwawasan, bermoral dan menguasai ilmu dan teknologi, dan g) melakukan evaluasi dan refleksi secara berkala dengan system terbuka. Ketiga, dalam hal dampak strategi menghasilkan sebagai berikut; a) partisipasi dengan kebangsaan, keikhlasan dan bertanggung jawab, rasa keterikatan kepuasan dan semangat kerja, b) mutu lulusan yang memiliki 1) komunikasi efektif secara personal, interpersonal, 2) memiliki kemandirian dan menjadi pemecah dalam masyarakat, 3) lulusan yang ulama, umara, dan intelektual serta memiliki daya saing, maka ditemukan manajemen strategi transformatif.³³

2. Terkait Madrasah Aliyah

Hasil penelitiannya adalah 1) mutu pendidikan dalam perspektif pengelola secara institusi ditemukan mutu pendidikan values unggulan yang dapat dibuktikan dengan prestasi yang dicapai secara nasional yaitu, bahasa arab, M.A. Dalwa, life skill M.A. Data, dan membaca kitab kuning MAN Kraton; 2) implementasi manajemen mutu pendidikan pada M.A. Dalwa, M.A. Data, dan MAN Kraton di lingkungan pondok pesantren, dimulai dengan; seleksi, identifikasi potensi siswa, pembinaan, pendidik dan tenaga kependidikan, merekrut, menugasi, meningkatkan kemampuan, prasarana dan sarana, pengadaan, pengaturan, penggunaan, perawatan dan pemeliharaan, serta inventarisasi, keuangan, membuat RAPBM berdasarkan renstra, partisipasi masyarakat, dan kurikulum; dan 3) kendala-kendala yang dihadapi dan upaya secara maksimal dengan sistem

³³ Al Idrus, *Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Di Pondok Pesantren (studi multikakus di pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo situbondo, pondok pesantren Qomarul huda bagu Lombok tengah, dan pondok pesantren darunahdlatain nahdlatul wathan pancor Lombok timur*, (Malang: Universitas islam negeri maulana malik Ibrahim malang, 2014). Abstrak.

manajemen mutu input, proses, output dan berbuat baik kepada semua pihak.³⁴

Pertama, perencanaan kurikulum MAPK dilakukan melalui workshop dengan berpedoman pada kurikulum nasional, pengembangan keunggulan lokal, dan adaptasi sistem pondok pesantren. Melalui hal tersebut akan tampak kekhasan kurikulum MAPK berupa penguasaan ilmu agama Islam, pengembangan kemampuan berbahasa Arab dan Inggris, serta kajian kitab yang diwujudkan dalam struktur dan muatan kurikulum mayoritas pelajaran agama Islam berupa ilmu tafsir, hadits, fiqih, akidah akhlak, sejarah kebudayaan Islam yang diajarkan menggunakan bahasa pengantar yaitu bahasa Arab. Kedua, pelaksanaan kurikulum MAPK terealisasi dalam berbagai bentuk kegiatan berupa pembelajaran pagi, tutorial sore hari, tahfidzul Qur'an, kegiatan asrama, pengembangan bahasa Arab dan Inggris (*muhadloroh*, *language fair*, *tasyji'ul lughoh*, *muhadatsah*) serta kegiatan ekstrakurikuler (kaligrafi, hadrah, KIR) demi mengembangkan potensi siswa dalam penguasaan ilmu-ilmu Islam, kemampuan bahasa asing, dan kreativitas siswa. Ketiga, evaluasi kurikulum dilakukan untuk menilai hasil belajar siswa yang dilaksanakan dalam bentuk ujian semester, Ujian Madrasah dan Ujian Nasional dengan bahasa Arab untuk muatan kurikulum nasional dan muatan kurikulum lokal. Keempat, faktor-faktor kendala manajemen kurikulum MAPK yaitu modul program keagamaan belum baku, tidak adanya pedoman dari departemen agama untuk buku-buku sumber yang digunakan dalam pembelajaran program keagamaan dan kitab *muqorror* atau buku diktat kurang sistematis; ketelatenan guru membuat perangkat pembelajaran dan penguasaan teknologi komputer masih kurang; prasarana dan sarana yang belum memadai atau

³⁴Romlah, Siti, *Manajemen Mutu Pendidikan Pada Madrasah Aliyah di Lingkungan Pondok Pesantren Studi Multikasus Pondok Pesantren Dalwa Bangli, Pondok Pesantren Sengonagung Purwosari, dan Pondok Pesantren Al Yasini Wonorejo Kabupaten Pasuruan*, (Malang: Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013). Abstak

minim; masalah kedisiplinan siswa-siswi MAPK dalam mengikuti pembelajaran; padatnya kegiatan sekolah, asrama, dan organisasi mengurangi fokus belajar anak; dan kemampuan bahasa anak yang belum mampu memahami teks secara keseluruhan.³⁵

Mas (2013). Meneliti kebijakan strategis MAN Insan Cendekia yang berisi (a) visi dan misi, (b) target, dan (c) garis-garis besar MAN Insan Cendekia yang memuat konsep dasar, prasyarat, dan standar mutu pada seluruh bidang yang bertujuan untuk menjamin mutu internal sekolah. Penyusun SAM diorganisir oleh litbang yang bertugas untuk menggali data dan informasi, baik dari dalam maupun dari luar lembaga untuk menjadi dasar pembuatan kebijakan pada semua bidang yang ada di MAN Insan Cendekia Gorontalo. Perubahan SAM ditinjau kembali setelah tiga tahun untuk perbaikan, penyempurnaan dan pengembangannya. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki mutu MAN Insan Cendekia Gorontalo secara terarah dan berkelanjutan.³⁶

Bidang perencanaan dirumuskan secara komprehensif dengan mempertimbangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta selalu disosialisasikan kepada warga madrasah dan stakeholder melalui forum rapat guru dan karyawan serta melalui training-training. Bidang pelaksanaan kerja senantiasa memberikan pengarahan pelaksanaan program kerja dan menyelenggarakan rapat koordinasi secara reguler. Bidang pengawasan dan evaluasi menyusun rencana pengawasan dan evaluasi secara objektif, bertanggungjawab, dan berkelanjutan yang didasarkan pada standar nasional. Melaporkan hasil evaluasi kepada komite madrasah dan

³⁵Zulfa, Norma Chunnah & Pardjono, “Manajemen Kurikulum Madrasah Aliyah Program Keagamaan MAN 1 Surakarta”, *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol 1. (2), (2013): 233.

³⁶Mas, Sitti Roskina, “Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri (Studi Kasus di Man Insan Cendekia Gorontalo)”, *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol.24 (2), (2013): 144.

pihak-pihak yang berkepentingan serta selalu ditindaklanjuti untuk peningkatan mutu madrasah.³⁷

3. Terkait Pondok Pesantren

Pondok Pesantren mengembangkan manajemen berdasarkan sasaran. Artinya, sub-sistem manajemen diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan institusi terkait. Terkait fungsi asrama, keduanya memiliki fungsi yang relatif sama. Asrama tidak sekadar difungsikan sebagai tempat tinggal, namun untuk mengefektifkan penyelenggaraan pendidikan khususnya di bidang ibadah, akhlak karimah dan keterampilan serta menjadi bagian dari system pondok pesantren secara keseluruhan. Manajemen kedua pondok pesantren tersebut sudah mengadopsi sistem organisasi modern, artinya meskipun keduanya adalah institusi pendidikan pondok pesantren, namun tidak identik dengan kepemimpinan tunggal. Karena telah terdapat distribusi tugas dalam unit-unit kerja dengan lingkup kerja yang spesifik.³⁸

Faktor historis kultural pendiri pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dalam proses panjang kultur tradisi kepemimpinan Kiai dan modernisasi kelembagaan pondok pesantren. Hal ini menegaskan arti penting identitas kultur kekiaian masa lampau pondok pesantren yang berpengaruh terhadap corak kultur kepemimpinan kiai dan simbol wibawa Kiai dalam pengelolaan institusi pendidikan modern atau madrasah.³⁹

³⁷Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012). 19.

³⁸Hasyim, Fuad, *Manajemen Pendidikan Islam Terpadu (Studi Komparasi Pengelolaan Asrama antara pelajar pondok pesantren Nurul Ummah dengan asrama madrasah Mu'allimin Muhammadiyah)*, Jurnal Penelitian Vol. 5 April (2010). 15.

³⁹Zuhri, Syaifuddin, *Kepemimpinan dan Wibawa Kultural Kiai dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah di Pesantren (Kasus Pesantren Roudlotul*

Penelitian ini menunjukkan bahwa 1) proses perumusan strategi dalam mewujudkan kemandirian pondok pesantren dilakukan melalui a) kiai (yang memiliki hak inklusif dan otoritatif) melakukan langkah visioner untuk merumuskan ide atau gagasan fundamental pondok pesantren, b) melaksanakan kegiatan pemberdayaan ekonomi produktif; 2) Implementasi strategis dalam mewujudkan kemandirian pondok pesantren dilakukan melalui a) adanya sinergi yang baik antara kiai dan pengurus pondok pesantren, b) seluruh stakeholder dilaksanakan adanya komitmen bersama; 3) evaluasi strategi pondok pesantren dengan evaluasi kinerja melalui pendampingan dan monitoring, jika melebihi toleransi kesalahan maka dilakukan pembinaan dan *in-service training*.⁴⁰

Pondok pesantren hanya mengajarkan ilmu-ilmu pengetahuan ke-Islaman saja (kitab-kitab salafi), metode pembelajarannya yaitu secara *bandongan*, *weton*, dan *sorogan*. Pondok Pesantren tersebut menganut ajaran paham Ahlus Sunnah wal Jama'ah. Kriteria ustadz berkualitas memiliki kualifikasi akademik. Pendidikan lulus tingkat akhir pondok pesantren salaf API Tegalrejo. Manajemen pengembangan sumber daya manusia atau ustadz berbasis kompetensi merupakan dari sistem manajemen.⁴¹

Ulum Guyangan Trangkil Pati), (Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2011). Abstrak

⁴⁰Gunawan, *Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren*" (*Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso*), Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014). Abstrak

⁴¹Uhbiyati, Nur, *Model Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Pondok Pesantren Salaf dalam Mewujudkan Ustadz Berkualitas (Studi Kasus Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Tegalrejo Magelang)*, (Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2011).

Menurut Muhtarom, globalisasi tidak berpengaruh pada wilayah aqidah komunitas pondok pesantren tradisional. Globalisasi berpengaruh pada kehidupan santri, ustadz, kiai, dan media pendidikan. Santri berpengaruh globalisasi terlihat lebih kritis, namun kedisiplinan beragama relatif menurun. Ustadz yang terpengaruh globalisasi, format kehidupannya berubah yang mengonsumsi produk global. Kiai pengasuh pondok pesantren tampaknya telah terpengaruh globalisasi informasi dan komunikasi yang teridentifikasi dengan dikonsumsi produk-produk global.⁴²

Menurut Rifa'i, hasil penelitiannya adalah pelaksanaan pendidikan dalam meningkatkan kualitas santri pondok pesantren Hidayatul Muhtadi'in asrama putri sunan Pandanaran, Ngunt Tulungagung, telah berjalan dengan baik dan efektif dengan metode klasikal. Terobosan-terobosan yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas santri di pondok pesantren Hidayatul Muhtadi'in asrama putri sunan Pandanaran Ngunt Tulungagung antara lain membuka sekolah umum, membuka madrasah Al-Qur'an, Madrasah Diniyah, Taman Pendidikan Al-Qur'an dan lain-lain.⁴³

Menurut Steenbrink, melakukan penelitian tentang , *Madrasah dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Dalam buku tersebut lebih menekankan pada pondok pesantren, sedangkan madrasah dan sekolah sifatnya hanya sepintas kilas, itupun tidak mengungkapkan problem, apalagi mencari solusi.⁴⁴ Penelitian antara

⁴²Muhtarom, *Pondok Pesantren Tradisional di Era Globalisasi (Kasus Reproduksi Ulama di Kabupaten Pati Jawa Tengah)*, (Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2004).

⁴³Rifa'i, Muhammad Khoirul, "Strategi Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Santri", *Jurnal Dinamika Penelitian*, vol 13 (2), (2013): 142

⁴⁴Steenbrink, Karel A, *Pesantren, Madrasah dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Bandung: Bulan Bintang, 1996). Abstrak

Steenbrink belum sampai pada pemikiran manajemen M.A. di pondok pesantren.

Menurut Mas'ud, meneliti tentang perintis pondok pesantren dan pengajaran sosial keagamaan, masa permulaan serta pelacakan terhadap sejarah pondok pesantren sudah lahir sejak zaman Walisongo.

Penelitian antara Steenbrink dengan Mas'ud belum sampai pada pemikiran penelitian manajemen M.A. di Pondok Pesantren. Hasil penelitian terdahulu sebagai kajian pustaka di atas tidak terdapat kesamaan dengan penelitian penulis, termasuk objek dan subjek penelitian mereka. Jika terdapat kesamaan kata atau nama objek penelitian, misalnya manajemen M.A. atau kata lainnya, substansi penelitiannya berbeda sehingga penulis menetapkan penelitian ini, pada penelitian manajemen M.A. di pondok pesantren masing-masing terdapat hasil penelitian yang berbeda yaitu, penelitian tentang pengaruh globalisasi terhadap kehidupan pondok pesantren Raudlatul Ulum. Demikian juga penelitian yang lain semuanya tidak ada kesamaan dengan penelitian yang penulis lakukan. sehingga ketika diorganisasikan dari masing-masing peneliti terdahulu akan mempunyai keunikan fokus yang berbeda-beda, namun diantara hasil penelitian mereka ada relevansinya dengan penelitian penulis, sehingga yang dikaji dalam kajian pustaka ini sangat erat serta terdapat kelebihan dan kekurangan masing-masing sebagaimana penelitian yang dilakukan penulis.

E. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

a. Jenis Penelitian.

Penelitian ini jenisnya adalah deskriptif, komparatif dan asosiatif.⁴⁵ Dirancang untuk mendapat gambaran mendalam tentang manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren Raudlatul Ulum dengan menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian dideskripsi diinterpretasi yang bersifat tentatif dalam konteks waktu atau situasi tertentu. Kebenaran hasil penelitian lebih banyak didukung melalui kepercayaan berdasarkan konfirmasi hasil oleh pihak-pihak yang diteliti.⁴⁶ Perolehan data diambil dari pengamatan peneliti, *interview* dari pihak terkait, dan data-data yang ada di lembaga pondok pesantren sebagai penunjang penelitian. Hasil tersebut dianalisis secara mendalam untuk mengetahui bagaimana manajemen pendidikan Islam yang ada di pondok pesantren yang dimaksud.

b. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yakni penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena

⁴⁵Sugiono, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Kombinasi (Mixed Method)* (Bandung : Alfabeta, 2012), 102.

⁴⁶Sudjana, & Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 7.

tentang apa yang dialami subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan lain-lain.⁴⁷

Langkah-langkah yang peneliti lakukan adalah mengumpulkan data-data dalam situasi yang wajar (*natural setting*) secara umum,⁴⁸ karena peneliti kualitatif harus mampu memberikan makna terhadap fakta-fakta yang diperoleh dari lokasi penelitian.⁴⁹ Hal ini dimaksudkan untuk mengungkapkan dan memahami suatu data tentang fenomena yang baru sedikit diketahui yang sulit diungkapkan.⁵⁰ Khususnya di bidang manajemen pendidikan M.A. sebagai objek penelitian, kehadiran peneliti dimaksud untuk mengkaji data sebenarnya sebagai objek penelitian yang bersifat alamiah dan berkembang, serta peneliti tidak akan memanipulasi atau menambah dan mengurangi data yang didapatkan dari hasil penelitian.⁵¹

Menurut Emzir pendekatan penelitian itu ada tiga yaitu pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan *mixed*. Pendekatan penelitian yang penulis lakukan adalah pendekatan kualitatif

⁴⁷Moleong, lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2013), 6.

⁴⁸Usman, Husaini & Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 78.

⁴⁹Sugiono, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 7.

⁵⁰Strauss, Anselm & Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 5.

⁵¹M Aziz, *Perancangan Sistem Informasi Akuntansi Penjualan dan Persediaan pada Koperasi Mahasiswa UIN Maliki Malang*, Malang : UIN Malang, 2014), 73

yang hasil penelitiannya dijelaskan secara deskriptif atau apa adanya.⁵²

Moleong mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan lain-lain.⁵³

Penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi yang wajar (*natural setting*) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif.⁵⁴ Penelitian kualitatif akan lebih banyak berkaitan dengan data kualitatif yang bermakna, oleh karena itu peneliti kualitatif harus mampu memberi makna terhadap fakta-fakta yang diperoleh di lapangan.⁵⁵

Sebagaimana pandangan yang dikemukakan oleh Strauss dan Corbin, metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkap dan memahami sesuatu yang baru sedikit diketahui tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif.⁵⁶

⁵²Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 28.

⁵³Meloeng, lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2013), 6.

⁵⁴Usman, Husaini & Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 78.

⁵⁵Sugiono, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 7.

⁵⁶Strauss, Anselm & Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 5.

Objek penelitiannya adalah sesuatu yang bersifat alamiah dan berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut.⁵⁷ Objek yang diamati oleh peneliti tidak mengalami perubahan sama sekali, karena peneliti hanya berposisi sebagai pengamat bukan untuk menerapkan suatu teori. Pada intinya, ruang lingkup penelitiannya berfokus pada manajemen pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati.

2. Fokus Penelitian dan Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren.

a. Fokus Penelitian.

Dalam penelitian ini difokuskan pada hal-hal yang diteliti, secara spesifik dan mendalam, serta mencerminkan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti sebagai populasi dan sampel penelitian ini, dalam arti tidak melebar kemana-mana.

Dalam kegiatan penelitian untuk memperoleh data yang berasal dari lapangan, seorang peneliti biasanya menggunakan instrument yang baik dan mampu mengambil informasi dari objek atau subjek yang diteliti. Untuk mencapai tujuan tersebut peneliti harus membuat instrument. Instrumen harus memenuhi persyaratan yang baik. dibidang pendidikan dan tingkah laku,

⁵⁷Sugiono, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Kombinasi (Mixed Method)* (Bandung : Alfabeta, 2012), 13.

instrument penelitian pada umumnya perlu mempunyai dua syarat penting, yaitu valid dan reliabel.⁵⁸

Untuk mempertajam sebuah penelitian, selanjutnya pokok permasalahan akan dirinci lebih lanjut dalam beberapa rumusan permasalahan, yang menurut Patton dalam,⁵⁹ karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif maka penggunaan istilah yang tepat yaitu fokus penelitian, Menurut Spradley, sebagaimana dikutip Sugiono, menyatakan bahwa “*A focused refer to a single cultural domain or a few related domains*” yang maksudnya bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial.⁶⁰

Fokus penelitian ini yaitu manajemen atau pengelolaan M.A. di Pondok Pesantren, sedangkan tempat pelaksanaannya terdapat pada lembaga M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati. Hasil penelitian ini dirinci ke dalam lima sub fokus meliputi manajemen kurikulum, manajemen ketenagaan, manajemen peserta didik, manajemen prasarana dan sarana, dan manajemen keuangan.

⁵⁸Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 121.

⁵⁹Bungin, Burhan, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosil Lainnya*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2005), 100.

⁶⁰Sugiono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 288.

- b. Faktor yang mempengaruhi manajemen M.A di Pondok Pesantren.

Faktor yang mempengaruhi manajemen M.A di Pondok Pesantren, meliputi: Manajemen Kurikulum, Manajemen Ketenagaan, Manajemen Peserta Didik, Manajemen Prasarana dan Sarana, Manajemen Keuangan.

3. Lokasi atau Latar (*Setting*) Penelitian

Penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati yang beralamat di Jalan Raya Juwana-Tayu KM. 07 Pati, Jawa Tengah. Pertimbangan yang digunakan dalam menentukan lokasi penelitian ini adalah M.A. di pondok pesantren tersebut merupakan salah satu lembaga pendidikan yang dijadikan proyek percontohan nasional karena banyak alumni yang lulus dari M.A. tersebut kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi nasional maupun internasional seperti di Australia, Mesir dan negara-negara lainnya. Demikian juga para alumni di lembaga banyak yang menjadi kiai, pejabat, pendidik, dan lainnya, sehingga hal inilah yang menarik penulis untuk menetapkan pilihan lokasi penelitian dan layak untuk menjadi objek penelitian.

4. Data dan Sumber Data

Data dan sumber data penelitian ini adalah; suatu fakta yang dapat digambarkan angka, simbol, kode, dan lainnya.⁶¹ Juga keterangan yang benar data adalah keterangan yang benar atau

⁶¹M Muhsin, *Jurnal Metode Pengembangan Fitrah Santri di Pondok Pesantren Salafiyah Sa'adiyah, Surabaya : Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2010*, 65.

keterangan nyata yang dapat dijadikan bahan analisis atau kesimpulan,⁶² keterangan atau informasi tersebut dikumpulkan sebagai hasil penelitian data dan sumber data.

- a. Data kurikulum meliputi SKL, bahan ajar, buku ajar, proses pembelajaran, bentuk evaluasi dan tindak lanjut.
- b. Data ketenagaan meliputi :
 - 1) Data Pendidik meliputi; jumlah pendidik, struktur organisasi, lulusan S1, S2, dan S3, pembagian tugas mengajar, lama bekerja, guru pemerintah (PNS), guru kelas dan guru tidak tetap, serta kepangkatan.
 - 2) Data Tenaga Kependidikan meliputi; jumlah tenaga kependidikan, tugas dan fungsi, lama bekerja, jumlah jam kerja dan sistem kenaikan pangkat.
 - 3) Data Peserta Didik meliputi; jumlah peserta didik, pembagian peserta didik, asal peserta didik, pembinaan peserta didik, kegiatan peserta didik, pembinaan bakat, minat dan karir, kedisiplinan peserta didik, kesopanan peserta didik, pendidikan lanjut dan perekrutan alumni.
 - 4) Data Prasarana dan sarana meliputi;
 - a) Data Prasarana meliputi; luas tanah, jumlah gedung, ruang belajar, ruangan asrama, gudang, tempat parkir, ruang tamu.
 - b) Data Sarana meliputi; jumlah bangku, media pembelajaran (papan tulis, LCD), meja guru dan kursi peserta didik.

⁶²Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), 296-297.

- 5) Data Keuangan meliputi; data perencanaan, sumber, pengeluaran, evaluasi dan tindak lanjut keuangan.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*), dari berbagai data yang ada dieksplorasi sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria (1) subjek memiliki pengalaman yang cukup lama dan intensif menyatu dengan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (2) subjek masih terlibat dalam aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (3) subjek mempunyai waktu yang cukup untuk dimintai informasi, (4) subjek mau memberikan informasi yang sebenarnya.

Sumber informasi penelitian antara lain adalah ketua yayasan Raudlatul Ulum, kepala M.A., wakil kepala M.A., Waka kurikulum M.A., Waka peserta didik M.A., Waka humas M.A., Kepala bagian tata usaha M.A., para guru M.A. yang dibutuhkan dan para pembantu pengelolaan M.A. dan informasi lain terkait seperti peserta didik dan waktunya.

5. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah telaah dokumen, wawancara, serta observasi yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Telaah Dokumentasi

Menurut Emzir, Langkah berikutnya peneliti memeriksa dan mengkaji dokumen-dokumen yang diperlukan sebagai kelengkapan dan penambahan informasi peneliti.⁶³ Dokumen ini digunakan sebagai penelitian lebih jauh tentang sumber-sumber tertulis atau bentuk lain yang berkaitan dengan manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren yang telah dipublikasikan dan juga dari data-data lain khususnya mengenai kurikulum, ketenagaan, peserta didik, sarana dan prasarana, keuangan serta keadaan yang ada di pondok pesantren Roudlatul Ulum. Yang diberikan sesuai dengan kebutuhan penelitian ini.

b. Wawancara

Sesudah mendapati dokumen, langkah selanjutnya melakukan wawancara yaitu percakapan dengan sumber-sumber informasi untuk kelengkapan data selanjutnya. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) atau peneliti mengajukan pertanyaan yang diwawancarai (*interviewee*) agar memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dalam penelitian ini, sebagai pewawancara (*interviewer*) akan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak yang diwawancarai (*interview*). Menurut Nasution, wawancara adalah suatu bentuk

⁶³Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 136.

komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.⁶⁴

Menurut Soehartono, wawancara yakni pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam.⁶⁵

Sumber penelitian yang diwawancarai antara lain; Kepala M.A., Wakil Kepala M.A, Kepala bagian TU, Wali kelas, Guru, Wali Murid, dan Peserta Didik. Materi yang ditanyakan yaitu, tentang lima manajemen (Kurikulum, Ketenagaan, Peserta Didik, Prasarana dan sarana, dan Keuangan) pendidikan M.A.

Adapun jenis wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara terbuka seperti yang dikemukakan oleh Moleong. Dalam wawancara terbuka para subjek penelitian memahami bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui maksud wawancara itu, mereka menyadari bahwa dirinya sedang diwawancarai, karena sebelum kegiatan itu berlangsung peneliti telah meminta izin kepada pihak-pihak yang terkait untuk mengadakan wawancara. Hal tersebut dimaksudkan untuk

⁶⁴Nasution, S., *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 113.

⁶⁵Soerhatono, Irawan, *Metode Penelitian Sosial (Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya)*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 67-68.

mendapatkan data umum tentang manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren Raudlatul Ulum.⁶⁶

c. Observasi

Guna melengkapi kebutuhan peneliti, sesudah mendapati dokumen dan wawancara, selanjutnya melakukan observasi yakni melihat kegiatan-kegiatan secara langsung yang terjadi ketika proses kegiatan belajar mengajar dan aktivitas lainnya dengan cara mencatat atau mengambil data yang sesuai dengan materi yang perlukan. Dengan cara melihat kejadian-kejadian langsung pada kegiatan-kegiatan yang sedang dilakukan untuk dicatat atau di foto sebagai dokumentasi. Menurut Nikmat, observasi yakni kegiatan mengamati dan mencermati serta melakukan pencatatan data atau informasi yang sesuai dengan konteks penelitian.⁶⁷ Seperti yang telah dijelaskan oleh Sukmadinata observasi yakni suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.⁶⁸ Untuk memperoleh data dalam penelitian secara umum peneliti menggunakan teknik observasi partisipasi. Dalam observasi ini penulis berpartisipasi, mengamati, serta ikut dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan subjek yang diteliti atau yang

⁶⁶Moleong, lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2013), 189.

⁶⁷Nikmat, Mahi M., *Metode Penelitian dalam Perspektif Ilmu Komunikasi Dan Sastra*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 73.

⁶⁸Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori Dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 220.

diamati, seolah-olah merupakan bagian dari mereka.⁶⁹ Observasi partisipasi ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil dokumentasi dan wawancara yang telah diberikan oleh informan yang belum lengkap atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan tidak sesuai dengan kenyataan. Observasi partisipasi merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subjek-subjek penelitian.

Peneliti akan mengamati proses manajemen kurikulum, ketenagaan, peserta didik, Prasarana dan sarana, serta keuangan yang semuanya itu dilakukan tidak hanya satu sumber data saja tetapi penggabungan dari beberapa sumber data kemudian digabungkan dengan berbagai teknik pengumpulan data yang telah ada.⁷⁰ Apabila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dari berbagai sumber.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, serta dokumen yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan cara menelaah data,

⁶⁹Soerhatono, Irawan, *Metode Penelitian Sosial (Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya)*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 70.

⁷⁰Sugiono, *Metodologi Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 370.

menata, membagi menjadi satuan-satuan, mensintesis, mencari pola, memperoleh data yang memiliki makna, serta melaporkan hasil penelitiannya secara sistematis.⁷¹ Analisis data dilakukan pada objek penelitian di M.A. pondok pesantren Raudlatul Ulum Desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati. Kegiatan menganalisis, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata, tingkah laku, maupun dokumen sehingga diperoleh makna (*meaning*). Miles dan Huberman berpendapat bahwa analisis data pada penelitian kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yakni reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi yang dapat sebagai berikut:⁷²

a. Reduksi Data

Alur pertama dalam menganalisis data hasil penelitian yakni reduksi data. Kegiatananya berupa hasil dokumen, hasil wawancara dan hasil observasi, dilakukan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sehingga diperoleh kesimpulan akhir.⁷³ Data dimaksudkan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dari lokasi penelitian.

⁷¹Moleong, lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2013), 248.

⁷²Miles Matthew B Miles & A. Michael Hubberman, *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992), 16.

⁷³Jurnal Analisis Perilaku Fanatisme Penggemar Boyband Korea (Sudipaa Komunitas Safel Dance Club), Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2013 : 34.

Reduksi data ini dilaksanakan terus-menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data-data terkumpul sudah mengantisipasi akan adanya reduksi data yang sudah diketahui ketika peneliti merumuskan kerangka konseptual, wilayah penelitian, rincian fokus penelitian, dan pemilihan metode pengumpulan data. Selama pengumpulan data berlangsung, sudah terjadi tahapan reduksi, selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, serta menulis catatan.⁷⁴

Proses ini berlanjut sampai setelah pengumpulan data dari lokasi penelitian sampai akhir pembuatan laporan secara lengkap. Analisis berikutnya adalah mengembangkan cara pengkodean.⁷⁵ Semua data dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip) dibuat ringkasan berdasarkan fokus penelitian. Setiap topik liputan dibuat kode yang menggambarkan keadaan topik tersebut. Kode-kode tersebut dipakai untuk mengorganisasi satuan-satuan data, yaitu potongan-potongan kalimat yang diambil dari transkrip sesuai dengan urutan paragraf.⁷⁶

⁷⁴Sugiono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 336.

⁷⁵Anselm Strauss & Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 58.

⁷⁶Anselm Strauss & Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, 59.

b. Penyajian Data

Menurut Miles dan Huberman yang dikutip Sugiono menyatakan bahwa: *“The most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text”*.⁷⁷

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.⁷⁸

Penyajian data digunakan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga digunakan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dalam bentuk informasi yang kompleks diseleksi menjadi informasi yang sederhana.

Merancang deretan kolom-kolom sebuah matrik untuk data kualitatif dan memutuskan jenis dan bentuk data yang harus dimasukkan ke dalam kotak-kotak matriks merupakan kegiatan analisis.

c. Penarikan Kesimpulan dan Memverifikasi

Setelah dilakukan reduksi data dan penyajian data, kegiatan analisis pada tahap berikutnya adalah menarik kesimpulan dan

⁷⁷Sugiono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 339.

⁷⁸Naratif artinya bersifat mendeskripsikan suatu peristiwa (Depdiknas, 2005: 952).

verifikasi.⁷⁹ Analisis yang dilakukan selama dan setelah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan, sehingga dapat menemukan pola peristiwa-peristiwa yang terjadi.

Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat keteraturan pola penjelasan-penjelasan, dan alur sebab akibat yang terjadi. Dari kegiatan yang telah dilakukan tersebut digunakan sebagai dasar pembuatan simpulan-simpulan yang sifatnya masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang rinci.⁸⁰ Adapun pembuatan kesimpulan final diharapkan dapat diperoleh setelah pengumpulan data selesai.

7. Keabsahan Data

Data-data hasil dari penelitian yang sudah terkumpulkan, selanjutnya dikelompok-kelompokkan dan dilakukan pengecekan-pengecekan data tersebut guna menghindari kesalahan dalam pengumpulan data. Menurut Moleong pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*), yang dijelaskan sebagai berikut⁸¹.

⁷⁹Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 343

⁸⁰Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 134.

⁸¹Moleong, lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2000), 324.

a. Keterpercayaan (*credibility*)

Menurut Satori dan Komariah, keterpercayaan merupakan ukuran kebenaran data yang dikumpulkan, menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan hasil penelitian. Peneliti merupakan instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif, sehingga sangat mungkin dalam pelaksanaan penelitian di lapangan terjadi kecondongan purbasangka (bias). Agar data yang diperoleh dapat terhindar dari hal tersebut, maka perlu diuji derajat keterpercayaannya.⁸² Menurut emzir, strategi dalam meningkatkan keterpercayaan (*credibilitas*) data meliputi 1) perpanjangan pengamatan, 2) ketekunan penelitian, 3) triangulasi, 4) diskusi teman sejawat, 5) analisis kasus negatif, dan 6) *memberchecking*.⁸³

Pertama, perpanjangan pengamatan ini dilakukan dengan memfokuskan pada data yang diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, berubah atau tidak.⁸⁴ Bila setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel, maka waktu perpanjangan pengamatan berakhir.

Kedua, meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan.⁸⁵

⁸²Satori, Djam'an & Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 165.

⁸³Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 80.

⁸⁴Sugiono, *Metodologi Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 367.

⁸⁵Sugiono, *Metodologi Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, 368.

Menurut Satori dan Komariah, dengan hal ini maka kebenaran data dan urutan kejadian yang dialami dapat direkam secara pasti dan sistematis.⁸⁶ Menurut Satori dan Komariah, penelitian kualitatif harus *keranjingan*. *Keranjingan* menunjukkan kegigihan peneliti dalam mengejar data yang sudah diperoleh untuk lebih diperdalam dan yang belum ada untuk terus diupayakan keberadaannya tersebut.⁸⁷

Ketiga, triangulasi yang berarti pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Misalnya hasil observasi dibandingkan atau dicek dengan wawancara, kemudian dicek lagi melalui dokumen yang relevan.⁸⁸

Keempat, diskusi teman sejawat. Hal ini diperlukan karena teman sejawat dapat memberi masukan tentang penelitian yang dilakukan. Menurut Moleong sebagaimana dikutip Satori dan Komariah bahwa diskusi dengan teman sejawat akan menghasilkan pandangan kritis terhadap hasil penelitian, temuan teori substantif, membantu mengembangkan langkah berikutnya, dan pandangan sebagai pembanding.⁸⁹

Kelima, analisis kasus negatif. Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga

⁸⁶Satori, Djam'an & Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 169.

⁸⁷Satori, Djam'an & Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 169.

⁸⁸Sugiono, *Metodologi Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, 372.

⁸⁹Satori, Djam'an & Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 172.

pada saat tertentu.⁹⁰ Menurut Satori dan Komariah kasus negatif yakni kasus ganjil yang ditemukan saat penggalian data dan kasus tersebut bertentangan dengan data yang lainnya serta menjadi kunci keajegan data sebelumnya. Peneliti mencari data-data yang berbeda bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan.⁹¹

Keenam, *memberchecking* yakni proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data.⁹² Tujuan *memberchecking* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Sebagaimana dijelaskan Sugiono, *memberchecking* sangatlah penting. Pelaksanaan *memberchecking* dilakukan pada setelah selesai pengumpulan data. Caranya dapat dilakukan oleh secara individual, dengan cara peneliti langsung datang ke pemberi data, atau melalui forum diskusi kelompok. Dalam diskusi kelompok tersebut mungkin ada data yang dikurangi, ditambah dan disepakati oleh para pemberi data. Setelah itu, pemberi data diminta menandatangani, agar data tersebut benar-benar asli.

b. Keteralihan (*Transferability*)

Transferability atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai karena adanya kesamaan antara konteks pemberi informasi dengan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut

⁹⁰Sugiono, *Metodologi Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 371.

⁹¹Satori, Djam'an & Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 172.

⁹²Sugiono, *Metodologi Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, 372.

peneliti menyediakan data deskriptif secukupnya dalam membuat kesimpulan penemuan.⁹³ Penemuan yang didapatkan bukanlah bagian dari uraian rinci yang telah disusun oleh peneliti, melainkan penafsiran atas data yang diuraikan secara rinci dengan rasa tanggung jawab dan didasarkan pada keadaan nyata yang ada di lapangan.

c. Dipertanggungkan (*Dependability*)

Dependability atau dipertanggungkan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dilakukan untuk menghindari adanya kesalahan dalam penelitian, peneliti mempertimbangkan pemeriksaan data tersebut dengan cara memperhatikan faktor-faktor lainnya yang berhubungan dalam konteks pemeriksaan data.⁹⁴

d. Penegasan (*Konfirmability*)

Konfirmability atau penegasan hasil penelitian sangat diperlukan karena, untuk mengetahui data yang diperoleh objektif atau tidak.⁹⁵ Kepastian atas kesahihan data yang diperoleh secara objektif tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan temuan seseorang. Jika data tersebut

⁹³Moleong, lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2000), 325.

⁹⁴Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2000), 174.

⁹⁵Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 81.

telah disepakati oleh beberapa atau banyak orang maka dapat dikatakan objektif, namun penekanannya tetap pada data.⁹⁶

Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengonfirmasikan data dengan para informan. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan *dependability*. Perbedaannya adalah pengauditan *dependability* ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, sedangkan pengauditan *konfirmability* adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi, serta didukung oleh bahan-bahan yang tersedia yang dituangkan dalam laporan.

8. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta kehidupan sosial dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori. Paradigma penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, serta kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian.

⁹⁶Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 326..

BAB II

MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH DI PONDOK PESANTREN

A. Hakikat Manajemen Pendidikan.

1. Manajemen dan Manajemen Pendidikan

a. Manajemen

Manajemen dalam bahasa Indonesia berarti; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran¹. Menurut Crowther dalam kamus *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, “*Management is the control and making of decisions in business or similar organization*” yakni, manajemen adalah kontrol dan pengambilan keputusan dalam bisnis dan organisasi serupa².

Menurut Robbins & Coulter, sebagaimana dikutip oleh Wibowo, manajemen yakni suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain³. Menurut Pidarta, manajemen merupakan aktivitas yang paling menentukan. Ia ibarat perintis, pemacu dan pengontrol.⁴

Menurut Siagian sebagaimana dikutip Pidarta, manajemen adalah pusat administrasi. Administrasi berawal dan berakhir pada manajemen. Dari uraian itu dapat dipahami urgensi manajemen

¹Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 870

²Crowter, Jonathan, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, (ttp: oxford university press, 1995), 712.

³Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 9.

⁴Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 19.

dalam suatu organisasi atau lembaga. Inilah yang menjadi hakikat manajemen, karena ia sebagai kegiatan yang menjadi pusat administrasi untuk mencapai tujuan dalam organisasi atau lembaga.⁵

Secara umum pengertian manajemen yaitu, kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan memanfaatkan orang lain (*getting things done through the effort of other people*)⁶.

b. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan, menurut Husaini Usman didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.⁷

Sementara menurut Bush & Coleman, manajemen pendidikan yaitu “*a field of study and practice concerned with the operation of educational organization*”. Yakni, manajemen pendidikan merupakan sebuah ranah belajar dan praktek untuk berjalannya sebuah organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan. Tentu saja hal tersebut di atas akan dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin oleh pimpinan organisasi tersebut.⁸

⁵Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 19.

⁶Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 4.

⁷Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi Kedua*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 9.

⁸Usman, Husaini, *Metodologi Penelitian Sosial, Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi Kedua*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 9.

Manajemen pendidikan adalah upaya memberdayakan operasional pendidikan. Sulit rasanya dibayangkan suatu operasional pendidikan berjalan dengan baik tanpa manajemen.⁹

2. Tujuan Manajemen Pendidikan.

Menurut George R. Terry, sebagaimana dikutip Pidarta, ilmu manajemen adalah suatu kumpulan pengetahuan yang sistematis yang dikumpulkan dan diterima dengan memberi referensi kepada pengertian kebenaran umum tentang manajemen.¹⁰

. Menurut Danim, Aktivitas kepala sekolah dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.¹¹

Menurut Pidarta, Teori manajemen digunakan sebagai pedoman melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin. Sementara alternatif pencapaian tujuannya meliputi: 1. Efektif dan Efisien, 2. Efektif tetapi tidak Efisien, 3. Tidak Efektif dan Tidak Efisien, 4. Tidak Efektik tapi Efisien.¹²

Prinsip utama tujuan manajemen adalah efektif dan efisien. Efektif, memperoleh hasil yang tepat sesuai dengan harapan atau

⁹Daulay, Haidar Putra & Pasa, *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 20.

¹⁰Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 21.

¹¹Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 205.

¹²Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 23.

tujuan yang diinginkan. Menurut Nasution prinsip manajemen ada empat, yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan. Dalam manajemen pendidikan banyak hal yang terkait dengan kepuasan dalam pendidikan.¹³ Efisien, memperoleh hasil yang optimal dengan menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin.¹⁴

Tujuan manajemen pendidikan dideskripsikan para ahli tersebut sebagaimana dapat dijadikan rangkuman bahwa, tujuan manajemen pendidikan adalah proses manajemen pendidikan yang diaplikasikan benar-benar berhasil secara efektif atau membawa hasil sesuai dengan yang direncanakan, secara tepat sebagaimana yang diinginkan dapat efisien. Secara tepat, yaitu sesuai dengan waktu, tenaga, dan biaya. Tugas berjalan dengan sekuat daya guna dan berhasil guna bagi pengguna dan mereka yang ada kepentingan dimaksud.

3. Fungsi Manajemen Pendidikan.

Menurut Pidarta sebagaimana yang dikemukakan para ahli, fungsi yang dikemukakan ahli tersebut dapat mencakup 11 (sebelas) fungsi yaitu *Planning* (perencanaan), *Forecasting* (ramalan), *creating* (kreasi), *Organizing* (Pengorganisasian), *Resources* (Penggalian Sumber), *Asembling* (Perwakilan), *Commanding* (Perintah),

¹³Kusumawardhani, Jurnal Penerapan Total Quality Management Pada PT. PLN Rayon Kota Tanjungpinang, (Bandung: Universitas Widyatama Bandung, 2015), 7.

¹⁴Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 21-22.

Coordinating (Koordinasi), *Motivating* (Motivasi), *Actuating* (Penggerakan), *Controlling* (Pengendalian).

Sebelas fungsi manajemen tersebut diatas dapat diringkas menjadi 4 (empat), fungsi yaitu:

- a. *Planning* (*Forecasting, creating, Resources*).
- b. *Organizing* (*Asembling, Coordinating*)
- c. *Actuating* (*Motivating, Commanding*)
- d. *Controlling*.

Fungsi Manajemen adalah kegunaan manajemen yang di aplikasikan sesuai dengan fungsinya. Dalam proses pelaksanaannya manajemen mempunyai fungsi-fungsi sebagai mana di paparkan beberapa pendapat para ahli manajemen sebagai berikut:¹⁵

- a. George R. Terry (POAC) Yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan), *Controlling* (Pengendalian)
- b. Koont O' donel and Niclender Yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (penyusunan pegawai), *Directing* (Pemberian Bimbingan), *Controlling* (Pengendalian)
- c. Newman Yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Asembling* (Perwakilan), *Resources* (Penggalian Sumber), *Directing* (Pemberian Bimbingan), *Controlling* (Pengendalian).
- d. Henri Fayyol Yaitu: *Forecasting and planning* (*Forecasting* dana Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Commanding* (Perintah), *Coordinating* (Koordinasi), *Controlling* (Pengendalian).
- e. Herbert G. Hicks. Yaitu: *Creating* (Kreasi), *Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Motivating* (Motivasi).

Ilyasin menambah fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Louis A. Allen: *Leading, planning, organizing, controlling*.

¹⁵Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 22-23.

- b. Prajudi Atmosudirjo: *Planning, Organizing, Directing, Actuating, Controlling*.
 - c. John R. Beishline: *Planning, Organizing, Controlling, Commanding, Controlling*.
 - d. Luther Gullich: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*.
 - e. Sondang P. Siagian: *Planning, Organizing, Motivating, Controlling*.
 - f. Lyndal F. Urwick : *Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling*.
 - g. Winardi : *Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, leading, Communicating, Controlling*.
 - h. The Liang Gie : *Planning, Decision, Making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving*.
 - i. John D. Millet : *Directing, Facilitating*.
- Fungsi-fungsi tersebut sangat berkaitan langsung dengan pendidikan islam.¹⁶

Menurut Ilyasin, fungsi manajemen yang dipaparkan para ahli manajemen tersebut diatas dapat dirangkum menjadi 18 (delapan belas) fungsi yaitu, *Leading, Planning, Organizing, Controlling, Directing, Actuating, Commanding, Staffing, Coordinating, Reporting, Budgeting, Motivating, Forecasting, Commanding, Decision, Making, Improving, Facilitating*.

Kedelapan belas fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli manajemen tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) *Planning (Leading, Directing, Staffing, Coordinating)*
- 2) *Organizing (Commanding, Reporting, Budgeting, Motivating, Forecasting)*
- 3) *Actuating (Facilitating, Improving, Making, Decision)*
- 4) *Controlling (Communicating)*

Jika empat fungsi disederhanakan menjadi 3 (tiga) fungsi, maka *Actuating* masuk ke *Organizing* atau sebaliknya *Organizing* masuk ke *Actuating*.

¹⁶Ilyasin, Muhammad, & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 68

4. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan.

Unsur Manajemen dalam pelaksanaannya saling berkaitan erat satu sama lainnya. Masing-masing dari faktor hal yang demikian tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Tanpa adanya salah satu karenanya pengaplikasian fungsi manajemen dalam perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan bagus. Elemen-faktor manajemen bisa dibagi menjadi 6 komponen Sebagai Berikut:¹⁷

a. *Man* (Manusia)

Manusia yaitu faktor manajemen yang paling vital. Manusia yang membikin perencanaan dan mereka pula yang mengerjakan pengerjaan untuk mencapai tujuan hal yang demikian. Tanpa adanya manusia, karenanya pengaplikasian fungsi manajemen tidak akan bisa berjalan dengan bagus.

b. *Money* (Uang)

Dalam mengerjakan kegiatan kesehariannya tidak akan bisa lepas dengan uang. Dengan ketersediaan modal yang memadai karenanya manajemen perusahaan akan lebih bebas dalam mengerjakan sejumlah kebijakan untuk mencapai tujuan akhir perseroan yaitu memperoleh laba yang maksimal.

c. *Materials* (Bahan baku)

Elemen material berperan penting dalam pengerjaan produksi. Tanpa adanya bahan baku perusahaan tidak bisa membikin suatu barang untuk bisa dipasarkan. Metode kekuatan spesialis untuk bisa mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau separo jadi. Sumber kekuatan manusia dan bahan baku sangat berkaitan satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan.

d. *Machines* (Mesin)

Untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi dibutuhkan seperangkat mesin dan kelengkapan kerja. Dengan adanya mesin hal yang demikian otomatis waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaan produksi menjadi lebih efisien dan lebih cepat,

¹⁷(<https://pandaibesi.com/pengertian-manajemen/>) Diakses Tgl 4/4/18. Pkl 15.00 wib.

pemilihan bahan baku yang berkualitas dan kekuatan kerja yang spesialis akan memperoleh hasil yang maksimal.

e. *Methods* (Agar)

Dalam mengerjakan manajemen untuk mengelola sejumlah faktor-faktor diatas dibutuhkan suatu sistem atau *standard operational procedure* yang baku.

f. *Market* (Pasar)

Pada hasilnya barang yang telah diproduksi akan di jual terhadap konsumen. Penentuan pasar sangat berdampak dalam keberhasilan memasarkan sebuah produk. Tiap bisa menguasai segmentasi pasar pihak manajemen patut memiliki taktik pemasaran yang ampuh dan bisa bersaing dengan saingan market sejenis bagus dari sisi harga, mutu ataupun kuantitas.

Unsur-unsur manajemen tersebut dapat disesuaikan dengan manajemen pendidikan yang prosesnya semua berkaitan dengan manusia, karena faktor yang paling utama adalah manusia sebagai penggerak juga yang digerakkan. Proses penggerakan atau pemberdayaan ini perlu uang (*money*), sebuah organisasi tanpa adanya uang tidak akan berjalan. Unsur ketiga yaitu, materials (bahan baku). Dalam manajemen pendidikan bahan bakunya adalah peserta didik yang akan diolah, diproses menjadi bahan jadi oleh mesin atau pemroses.

Unsur keempat yaitu, mesin (penggerak), bahan baku yang telah disiapkan selanjutnya diproses agar bahan baku (peserta didik) diproses penggerak atau mesin yakni pendidik atau guru untuk menjadi barang jadi yang siap dipakai dan dipasarkan. Unsur kelima yaitu metode, cara terbaik dalam melaksanakan proses pembelajaran secara tepat guna, sesuai dengan rencana atau program. Unsur keenam yaitu *market* (pasar), manajemen peserta didik setelah proses lima unsur tersebut dari hasil proses dimaksud dapat dipasarkan, dipromosikan, sehingga para pengguna dapat tertarik hasil dari proses produksi dari manajemen ini dengan kalimat lain, pendidik, peserta didik, setelah mendapat pengguna dari pendidik, hasilnya diteruskan sesuai dengan dan keinginan masyarakat yang menjadi pengguna.

5. Teori-Teori Manajemen Pendidikan

Teori adalah keterangan tentang sesuatu, mengapa ia terjadi dan bagaimana terjadinya, atau menerangkan tentang bagaimana dan mengapa seseorang berperilaku tertentu, umpamanya dalam suatu konteks tertentu.¹⁸ Teori manajemen dipergunakan sebagai pedoman melaksanakan kegiatan dengan cara yang tepat dan hemat dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berikut ini merupakan beberapa teori manajemen yang berkembang sejak mulai kemunculannya hingga pada manajemen modern sekarang.

a. Manajemen Ilmiah

Pertama kali yang mengenalkan teori manajemen ilmiah yaitu Taylor, ia merupakan seorang ahli teknik mesin yang bekerja pada pabrik baja *Midvale Steel Company Philadelphia* (USA). Menurut Usman selama enam tahun ia menjadi karyawan biasa, akhirnya ia diangkat menjadi *Chief Engineer*, disaat itulah dia melakukan riset untuk sebuah usaha melakukan peningkatan produktifitas kerja berdasarkan gerak dan waktu (*time and motion study*).¹⁹ Berdasarkan penelitiannya ia berpendapat bahwa efisiensi perusahaan rendah dikarenakan banyak waktu dan gerak-gerak pekerja yang tidak produktif. Hasil penelitiannya ia tulis ke dalam sebuah buku dengan judul *The Principles of Scientific Management*, yang membuat ia terkenal sebagai *Bapak Manajemen Ilmiah*

¹⁸Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 21.

¹⁹Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 3*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 25.

Berbagai bukunya, Taylor sering memaknai istilah manajemen ilmiah dengan pengertian yang berbeda, arti pertama manajemen ilmiah sebagai penerapan metode ilmiah dalam studi, analisis, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Sedangkan arti kedua ia maknai sebagai seperangkat mekanisme atau teknik (*a big of tricks*) untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi.

Beberapa prinsip dasar manajemen ilmiah karya Taylor sebagaimana dikemukakan Usman adalah sebagai berikut.

Pertama, setiap pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang harus diuraikan menurut bagian-bagiannya. Para pekerja harus diseleksi dan dilatih secara ilmiah untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Kedua, harus ada kerjasama yang baik, antara manajer dan pekerja.

Ketiga, harus ada pembagian kerja antara manajer dan pekerja.

Keempat, manajer harus menjalankan kegiatan supervisi, memberikan perintah, dan merancang apa yang harus dikerjakan, sedangkan para pekerja harus bebas mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.²⁰

b. Manajemen dengan Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif ditandai dengan berkembangnya tim penelitian operasi (*operasional research*) dalam pemecahan masalah-masalah industri. Teknik-teknik penelitian operasi ini

²⁰Lazwadi, Dedi, dalam *Jurnal Pengaruh Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur*, Lampung : Universitas Lampung, 2016, 13.

semakin berkembang sejalan dengan kemajuan komputer, transportasi, dan komunikasi. Pendekatan ini banyak dipakai pada banyak kegiatan seperti penganggaran modal, manajemen produksi, penjadwalan, pengembangan strategi produk, pengembangan SDM, dan perencanaan program.²¹

c. Manajemen Dengan Pendekatan Sistem

Sistem adalah tata cara kerja yang saling berkaitan, dan bekerja sama membentuk suatu aktivitas atau mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Banghart, sistem diartikan sebagai elemen-elemen yang saling berkaitan yang secara bersama-sama diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

d. Manajemen Dengan Pendekatan Manusiawi

Pendekatan manusiawi merupakan sebuah manajemen yang menyisipkan dan menerapkan sosiologi dan psikologi pada praktek manajemennya. Tokoh dari manajemen dengan pendekatan manusiawi adalah Munsterberg (1863-1916) ia merupakan pakar psikologi Jerman lulusan Harvard University yang mendapatkan julukan *Bapak Psikologi Industri* dengan buku yang terkenal hasil karyanya yang berjudul *Psychology and Industrial Efficiency*. Ia menggunakan peralatan-peralatan psikologi untuk membantu peningkatan produktivitas. Ia menyatakan bahwa ada tiga cara untuk meningkatkan produktivitas kerja, yaitu menerima pekerja yang terbaik, menciptakan pekerjaan terbaik, dan menggunakan pengaruh yang

²¹Usman, Husaini, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 2*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 36.

terbaik untuk merangsang motivasi kerja. Ia juga menyarankan agar teknik-teknik manajemen menggunakan hasil eksperimen psikologi.²²

e. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan ini menerapkan berbagai pendekatan manajemen terdahulu pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Perbedaan kondisi serta situasi tertentu menuntut adanya perbedaan pendekatan yang digunakan. Contohnya bila hubungan manusia di kalangan pekerja sudah baik, tetapi produktivitasnya masih rendah, maka pendekatan klasik merupakan pendekatan yang terbaik untuk diterapkan. Sebaliknya, produktivitas tinggi tetapi hubungan manusia pekerjanya tidak baik, maka pendekatan hubungan manusia merupakan yang paling cocok untuk diaplikasikan.²³

B. Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren

1. Pendidikan M.A. di Pondok pesantren

Di dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 tentang istilah pendidikan formal, nonformal, dan informal dijelaskan bahwasanya pendidikan formal adalah jalur pendidikan terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan diluar pendidikan formal yang

²²Usman, Husaini, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 2*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 32.

²³Usman, Husaini, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 2*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),43.

dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Sedangkan pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan²⁴. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pendidikan nonformal dilaksanakan di jalur nonformal dan informal.

Madrasah Aliyah di pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam formal yang mempunyai persamaan dan perbedaan, kelebihan dan kekurangan. Persamaannya yakni sama-sama mengelola pendidikan Islam, dan perbedaannya yakni M.A. dipimpin oleh kepala madrasah dibawah manajemen kementrian agama sedangkan pondok pesantren dibawah manajemen Kiai. Kelebihan M.A. dibiayai pemerintah demikian sistem manajemennya, sedangkan kelebihan pondok pesantren mandiri sejak masuknya Islam di Indonesia dan berkembang sampai sekarang. Kekurangan M.A., materi kurikulum agama lebih sedikit, sedangkan pondok pesantren lebih banyak. Kedua, lembaga tersebut di manajemen sesuai dengan manajemen pendidikan sebagaimana manajemen-manajemen lainnya.

Manajemen pendidikan madrasah aliyah di Pondok pesantren adalah Madrasah Aliyah yang menyelenggarakan pendidikan dan mengubah suatu tatanan masyarakat dalam lingkup pribadi maupun kelompok, yang lebih luas, tentunya diperlukan sebuah upaya manajemen pendidikan M.A. yang baik, sekurang-kurangnya mencakup: manajemen kurikulum, manajemen ketenagaan,

²⁴Undang-undang Republik Indonesia, No. 20 Tahun 2003, Tengan Sistem Pendidikan Nasional, Semarang: CV. Duta Nusindo, 2003. Hlm 5

manajemen peserta didik, manajemen prasarana dan sarana, dan manajemen keuangan.

Dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren adalah kegiatan memberdayakan potensi-potensi yang dimiliki tiap-tiap individu yang berada dalam lembaga M.A. atau organisasi lain dengan strategi yang efektif, untuk mencapai tujuan lembaga M.A. di pondok pesantren secara efektif dan efisien atau organisasi tersebut yang telah dirumuskan sebelumnya secara terencana untuk mencapai tujuan yang diinginkan yakni kemajuan pendidikan Islam secara tepat.

Dapat dipahami bahwa lembaga M.A. di pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam setara dengan SMA atau SMU yang mempunyai mata pelajaran di bidang agama Islam lebih kompleks dibanding dengan mata pelajaran agama di SMA. Menurut Purwodarminto sebagaimana disampaikan Engku dan Zubaidah, madrasah merupakan *isim makan* dari “*darasa*”, yang berarti tempat duduk untuk belajar.²⁵ Istilah madrasah ini sekarang telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan (terutama perguruan Islam).

Berdasarkan penjelasan di atas, sudah waktunya lembaga pendidikan M.A. di pondok pesantren hendaknya menerapkan manajemen yang bermutu guna mempersiapkan dalam menghadapi tuntutan dan tantangan zaman yang makin kompleks di masa yang akan datang agar M.A. tetap eksis bahkan bisa melebihi sekolah-sekolah di dunia pada umumnya. Peran manajemen menjadi sebuah

²⁵Engku, Iskandar & Zubaidah, *Sejarah pendidikan Islami*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 125.

kunci pemecahan masalah, karena di dalam manajemen itu sendiri terdapat kaidah-kaidah dan strategi-strategi penataan secara rapi, teratur dan terprogram.²⁶

Menurut Wiratama, dalam pandangan Islam pendidikan mempunyai peranan sebagai sarana untuk menjadikan manusia yang tertanam dalam jiwanya nilai-nilai Islam, bukan hanya sebatas pengetahuan, yang pada akhirnya akan menjadikannya manusia yang sekuler.²⁷ Artinya, pendidikan Islam menginginkan bahwa pendidikan merupakan tujuan untuk menciptakan manusia yang sempurna kehidupan dunia dan akhirat. Menurut An-Nahlawi, Islam merupakan sistem Ilahi dan dengan sistem itulah Allah menentukan beberapa syariat-Nya.²⁸

Roqib mengemukakan bahwa pendidikan Islam sebagai proses pengarahan perkembangan manusia pada sisi jasmani, akal, bahasa, tingkah laku, dan kehidupan sosial serta kehidupan keagamaan yang diarahkan pada kebaikan menuju kesempurnaan.²⁹ Kesempurnaan yang dimaksud oleh An-Nashir & al Darwisy dapat dipahami sebagai kesempurnaan dalam menjadi hamba Allah Swt. dan –juga sebagai– khalifah Allah Swt. di muka bumi.

²⁶Qomar, Mujamil, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 94.

²⁷Wiratama, Andi, *At-Ta'dib Jurnal kependidikan Islam*, (Ponorogo: ISID Pondok Modern Darussalam Gontor, 1430 H), 29.

²⁸An-Nahlawi, *Pendidikan Islam di Rumah Sekolah dan Masyarakat*, (Bairut: Dar Al-Fikr Al-Mu'asyir, 1995), 25.

²⁹Roqib, Muhammad, *Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, Keluarga, dan Masyarakat*, (Yogyakarta: LKIS, 2009), 17.

Menurut Muhaimin, dkk; dalam mengatur suatu institusi pendidikan Islam menggunakan cara sebagai berikut; 1) tidak sembrono atau tidak bersikap seenaknya dan acuh tak acuh; 2) komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin; 3) bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya; 4) sungguh-sungguh dan teliti; 5) memiliki dinamika tinggi; 6) komitmen terhadap masa depan; dan 7) memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi.³⁰

Pendidikan dalam Islam diartikan sebagai suatu kegiatan keagamaan yang bertujuan untuk membentuk manusia agamis dengan menanamkan *aqidah* (keimanan), amaliah, budi pekerti atau akhlak terpuji untuk menjadikan manusia bertaqwa kepada Allah Swt. Usman menjelaskan pendidikan dalam bahasa Arab berarti *ta'dib*.³¹ Penekanannya tidak hanya pada unsur-unsur ilmu pengetahuan (*'ilm*).³² dan pengajaran (*ta'lim*).³³, tetapi lebih menitikberatkan pada pendidikan diri manusia seutuhnya.³⁴

Menurut Ridho, *ta'lim* adalah proses transmisi berbagai ilmu pengetahuan pada jiwa individu tanpa adanya batasan dan ketentuan

³⁰Menurut Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah atau Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 12.

³¹Istilah *ta'dib* ini titik tekanannya adalah pada penguasaan ilmu yang benar dalam diri seseorang agar menghasilkan kemantapan amal dan tingkah laku yang baik (Nasir, 2005: 52).

³²Istilah *'ilm* berarti pengetahuan, merupakan lawan kata *jahl* yang berarti ketidaktahuan atau kebodohan (Basyiruddin, 2002: 4).

³³Term *ta'lim* yakni proses transmisi berbagai ilmu pengetahuan pada jiwa individu tanpa adanya batasan dan ketentuan tertentu (Nasir, 2010: 48).

³⁴Usman, Basyiruddin, *Metodologi Pembelajaran Agama Islam*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), 4.

tertentu.³⁵ Pemaknaan ini sesuai pendapat Al Maraghi yang mengemukakan pengajaran dilaksanakan bertahap, sebagaimana tahapan Adam AS mempelajari, menyaksikan dan menganalisa *asma-asma* yang diajarkan oleh kepada Allah kepadanya.³⁶ Kata *ta'lim* dalam firman Allah Swt. surat 2 *Al-Baqarah* ayat 31 yang menjelaskan bahwa sebagaimana Allah Swt. mengajarkan kepada Nabi Adam AS nama-nama benda secara keseluruhan di muka bumi ini.

Kata *Ta'lim* identik dengan kata *tarbiyah*. Menurut Al Abrasyi, *tarbiyah* adalah mempersiapkan manusia supaya hidup dengan sempurna dan bahagia, mencintai tanah air, tegap jasmaninya, sempurna budi pekertinya (akhlaknya), teratur pikirannya, halus perasaannya, mahir dalam pekerjaannya, manis tutur katanya baik dengan lisan atau tulisan.³⁷

Dalam bahasa Arab, kata *tarbiyah* berasal dari kata *rabba-yurabbi-tarbiyan-tarbiyatan* yang artinya mengasuh.³⁸ Sebagaimana dalil dari firman Allah swt. dalam surat Asyu'araa' ayat 18 dijelaskan bahwa *tarbiyah* lebih menekankan pada mengasuh, menanggung,

³⁵Nashir, Ridlwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 50-51.

³⁶Al Maraghi, Ahmad Mustofa, *Tafsir Al Maraghi*, terj. Bahrn Abubakar, (Semarang: Thoha Putra, 1984), 139.

³⁷Rohman, Miftaku dikutip dari pendapat ramayulis dari Al Abrasyi dalam jurnal *Konsep Pendidikan Islam Menurut Ibn Sina : Relevansinya dengan Pendidikan Modern*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2013), 251.

³⁸An-Nahlawi, Abdurrahman, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat*, terj. Shihabuddin, (Jakarta: Gema Insani, 1995), 20.

memberi makan, memelihara, dan menjadikan bertambah dalam pertumbuhan.

Selain kata *ta'lim* dan *tarbiyah* juga digunakan kata *ta'dib*, yakni kata masdar dari *addaba* yang sebenarnya secara konsisten bermakna mendidik.³⁹

Adab adalah pengenalan dan pengakuan terhadap realitas bahwasanya ilmu dan segala sesuatu yang ada terdiri dari hierarki yang sesuai dengan kategori-kategori dan tingkatan-tingkatannya memiliki tempatnya masing-masing dalam kaitannya dengan realitas, kapasitas, potensi fisik, intelektual dan spiritualnya.⁴⁰

Menurut Al Attas, *ta'dib* merupakan pengenalan dan pengakuan tempat-tempat yang tepat dari segala sesuatu yang di dalam tatanan penciptaan sedemikian rupa, sehingga membimbing ke arah pengenalan dan pengakuan kekuasaan dan keagungan Tuhan di dalam tatanan wujud dan keberadaannya.⁴¹

Dalam Hadist Nabi Riwayat Imam Tobroni dalam Kitab *Tarbiyatul Al Aulad fil Islam* oleh Muhammad Nasih Ulwan dijelaskan bahwa perintah mendidik anak kepada tiga hal, yaitu cinta kepada Nabi, cinta kepada keluarga dan membaca Al-Qur'an.

Para ahli pendidikan Islam sepakat bahwa fungsi utama pendidikan Islam adalah membentuk kepribadian muslim sehingga

³⁹Hasib, Kholili, *Pendidikan Konsep Ta'dib Sebagai Solusi Pendidikan Islam di Era Global*, (ttp. Jurnal At-Ta'dib, 1430 H), 45.

⁴⁰Faj, Awaluddin, *Pendidikan dalam Studi Keislaman*, (ttp. Jurnal At-Ta'dib, 1430 H), 18.

⁴¹Soehartono, Irawan, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 70.

terwujud manusia yang bermoral atau berakhlak mulia.⁴² Dengan tertanamnya pendidikan Islam yang berhasil akan menghasilkan *output* manusia yang berakhlak mulia.

Pendidikan Islam dilakukan untuk mempersiapkan peserta didik meyakini, memahami, dan mengamalkan ajaran Islam. Pendidikan tersebut melalui kegiatan bimbingan, pengajaran atau pelatihan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴³

Pendidikan Agama Islam.⁴⁴ di sekolah bertujuan meningkatkan keimanan, pemahaman, penghayatan, dan pengamalan peserta didik tentang agama Islam sehingga menjadi manusia muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah Swt. serta berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Juga untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.⁴⁵

Suatu rumusan tujuan pendidikan akan tepat apabila sesuai dengan fungsinya.⁴⁶ Sedangkan fungsi pendidikan Islam adalah “menyediakan segala fasilitas yang dapat memungkinkan tugas-tugas

⁴²Mulia merujuk ke Journal of Islamic Studies, Vol. 3, Nomor 2 tahun 2007, *Peranan Pendidikan Islam dalam Upaya Peningkatan Sumber Daya Manusia, Hikmah*, hlm. 155.

⁴³Alim, Muhammad, *Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 4.

⁴⁴Pendidikan Agama Islam dibakukan sebagai nama kegiatan dalam mendidikkan agama Islam. Sebagai mata pelajaran namanya ialah “Agama Islam.” Usaha-usaha dalam mendidikkan agama Islam itulah yang disebut sebagai “Pendidikan Agama Islam”. Dalam hal ini Pendidikan Agama Islam sejajar dengan pendidikan Matematika, Biologi dan lain sebagainya (Tafsir, 2012: 18).

⁴⁵Ramayulis, *Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2010), 22.

⁴⁶Achmadi, *Ideologi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 90.

pendidikan Islam tersebut tercapai dan berjalan dengan lancar.⁴⁷ Jika fungsi pendidikan Islam dapat terpenuhi dengan baik, akan memudahkan bagi lembaga pendidikan Islam terkait untuk meraih tujuan pendidikan Islam di M.A.

Manajemen M.A. merupakan pemberdayaan sumber daya yang ada di lingkungan M.A. yang manajemennya terstruktur dari Kementerian Agama. Madrasah adalah tempat pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran yang berada di bawah naungan Departemen Agama.⁴⁸

Madrasah Aliyah (M.A.) merupakan Sekolah menengah Umum (SMU) berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama.⁴⁹ Secara teknis madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal dan mempunyai konotasi spesifik. Madrasah itu sendiri merupakan institusi peradaban Islam yang sangat penting.⁵⁰

Uraian di atas mempertegas bahwa M.A. adalah suatu lembaga pendidikan Islam tingkat atas bercirikan agama Islam yang dinaungi oleh Kementerian Agama.

Melacak kronologi perkembangannya, M.A. sebagai sebuah institusi pendidikan baru dikenal di dunia Islam ketika pada abad

⁴⁷Mujib, Abdul & Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Prenada media group, 2010), 68.

⁴⁸Nasir, Ridlwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 90.

⁴⁹Cholique, Adul MT, *Pengembangan Model Pendidikan Keterampilan Pada Madrasah Aliyah*, (Semarang : Walisongo Press, 2011), hlm. 4.

⁵⁰Nata, Abbudin, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 50.

kelima Hijriah – tepatnya tahun 75 H – Nizam *Al-Mulk* mendirikan sebuah lembaga pendidikan yang selanjutnya dikenal sebagai madrasah Nizamiyah. Sebelumnya, transformasi pendidikan keislaman hanya berlangsung di tempat-tempat semisal Dar Al-Arqam –untuk menyebut pondok-pondok kecil tempat diajarkan berbagai ilmu-ilmu keagamaan– ataupun masjid-masjid melalui berbagai pola pengajaran yang dikenal dengan *halaqah*.⁵¹

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 29 tahun 1990, Madrasah Aliyah (M.A.) dibagi 2 macam. (1) M.A. yang kurikulum dan program studinya sama dengan Sekolah Menengah yang dikelompokkan kepada pendidikan menengah umum, dan (2) M.A. Keagamaan.⁵²

Prosentase Pendidikan Agama Islam pada kelompok wajib dan peminatan ilmu-ilmu agama (MAK) di Madrasah Aliyah yaitu sejumlah 20 SKS, Rinciannya: kelompok A (Wajib) 8 sks, terdiri dari Al-Qur'an Hadist, Aqidah Akhlak, Fiqh, dan SKI) yang 12 sks ada pada peminatan ilmu-ilmu keagamaan (Tafsir-ilmu tafsir, Hadist-Ilmu Hadist, Fiqh-Ushul Fiqh, Ilmu Kalam dan Bahasa Arab.

Prosentase PAI tersebut yaitu wajib 8 sks x 100 = 800 : 51 = 15, 68%. Peminatan ilmu-ilmu agama 12 x 100 = 1.200 : 51 = 23, 52. Persentase antara kelompok wajib 8 sks % kelompok peminatan ilmu-ilmu agama 12 sks. Jumlah 20 sks x 100 = 2000: 51 =39. 21%.

⁵¹Halaqah adalah sebuah metode mengajar. Dalam bahasa arab berarti lingkaran. Pada dasarnya adalah metode kuliah, para santri duduk melingkar mengelilingi kiainya yang sedang memberikan pelajaran. (Choliq : 2011), 1.

⁵²Dauly, Haidar putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), 113-114.

Hakikat manajemen pendidikan di M.A. adalah proses pengelolaan lembaga pendidikan di M.A. dengan cara memberdayakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Pondok pesantren dapat dipahami secara umum sebagai lembaga Pendidikan Islam yang mengelola pendidikan dengan ciri khusus yakni peserta didik atau santrinya bermukim diasramakan di pondok. Menurut Hamid, sebagaimana dikutip Umar bahwa pondok pesantren berasal dari kata santri adalah gabungan dari dua suku kata yakni, “sant” yang berarti manusia baik dan “tra” yang artinya suka menolong. Dalam hal ini dipahami sebagai kumpulan orang-orang yang terdidik yang berhubungan dengan interaksi sosial dengan sosial lainnya.⁵³

Menurut CC Berg sebagaimana dikutip Umar pondok pesantren berasal dari kata santri yang dimana kata ini berasal dari bahasa India (sansekerta) yakni “*shastri*” berarti orang yang tahu kitab-kitab suci (Hindu). Dalam hal ini dimaksud *shastri* sebagai kitab suci umat Hindu.⁵⁴

Menurut Robson sebagaimana dikutip Anwar, “kata santri berasal dari bahasa tamil *sattiri* yang diartikan orang yang tinggal di sebuah rumah miskin atau bangunan secara umum.”⁵⁵ Menurut Mastuhu pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan

⁵³Umar, Nasaruddin, *Rethinking Pesantren*, (ttp: Elex Media Komputindo, 2014), 3.

⁵⁴Umar, Nasaruddin, *Rethinking Pesantren*, 3.

⁵⁵Anwar, Ali, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 24.

tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.⁵⁶

Mastuhu menekankan “tradisional” dalam bahasan ini menunjukkan bahwa lembaga ini hidup sejak ratusan tahun (300-400 tahun) yang lalu dan telah menjadi bagian yang mendalam dari sistem kehidupan sebagian besar umat Islam di Indonesia, dan telah mengalami perubahan-perubahan dari masa ke masa sesuai dengan perjalanan hidup umat.⁵⁷

Pada tahap awal pendidikan di pondok pesantren tertuju semata-mata mengajarkan ilmu-ilmu agama saja lewat kitab-kitab klasik atau kitab kuning. Ilmu-ilmu agama yang terdiri dari berbagai cabang diajarkan di pondok pesantren dalam bentuk *wetonan*, *sorogan*, hafalan, ataupun musyawarah (*muzakarah*). Pada tahap awal juga sistemnya berbentuk non formal, tidak dalam bentuk klasikal, serta lamanya santri di pondok pesantren tidak ditentukan oleh tahun, tetapi oleh kitab yang dibaca.⁵⁸

Pengertian di atas dapat dipahami secara sederhana, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya mengajarkan dan menekankan nilai-nilai keagamaan, mulai dari akidah, syari’at, adab, akhlak dan ilmu-ilmu lainnya yang identik dengan ciri khas masing-masing lembaga pondok pesantren.

Fungsi utama pondok pesantren adalah sebagai lembaga yang bertujuan mencetak muslim agar memiliki dan menguasai ilmu-ilmu agama secara mendalam serta menghayati dan mengamalkannya

⁵⁶Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: tp, 1994), 55.

⁵⁷Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, 55.

⁵⁸Daulay, Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), 63.

dengan ikhlas semata-mata ditujukan untuk pengabdian kepada Allah.⁵⁹ Dengan fungsi utama tersebut, madrasah merupakan pelengkap bagi keberadaan pondok pesantren, karena selain membekali peserta didiknya dengan ilmu agama, madrasah juga mengajarkan pelajaran umum yang tentu saja selama ini tidak diajarkan di pondok pesantren, khususnya M.A., pendidikan *life skills* telah menjadi salah satu poin penting yang dikembangkan oleh lembaga M.A. di pondok pesantren ini. Hal ini merupakan sekelumit jawaban untuk pernyataan Fathurrohman dan Sulistyorini di bawah ini:

Keberadaan pondok pesantren saat ini berada dalam pergumulan antara “identitas dan keterbukaan,” artinya di satu pihak ia dituntut untuk menemukan identitasnya kembali, dipihak lain ia harus segera terbuka bekerja sama dengan sistem-sistem yang berada di luar dirinya yang tidak selalu sepaham dengan dirinya.⁶⁰

Menurut Azra, ada empat pembaharuan dalam pondok pesantren yaitu 1) pembaharuan substansi atau isi pendidikan pondok pesantren dengan memasukkan subjek-subjek umum dan vokasional; 2) pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal, penjenjangan; 3) pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pondok pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan; dan 4) pembaharuan fungsi, dari

⁵⁹Engku, Iskandar & Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 177.

⁶⁰Purnamasari, Nia Indah, *Kontruksi Sistem Pendidikan Pesantren Tradisional di Era Global: Paradoks dan Relevansi*, Surabaya : Sekolah Tinggi Agama Islam YPBI Surabaya, Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam Vol. 6, No. 2, (2016), 106.

fungsi kependidikan untuk juga yang mencakup fungsi sosial ekonomi.⁶¹

2. Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok Pesantren.

Manajemen madrasah aliyah sebagaimana manajemen pendidikan secara umum, namun yang membedakan madrasah aliyah mempunyai ciri khas Islam, demikian juga madrasah aliyah yang di pondok pesantren. Kurikulum pondok pesantren pada masa lalu yang sederhana mampu melahirkan kiai-kiai besar sementara pondok pesantren masa kini justru tidak mau melahirkan kiai-kiai besar.⁶² Ruang lingkup madrasah aliyah di pondok pesantren sekarang banyak yang menyesuaikan manajemen Kemendikbud, Kemenag, dan Pondok pesantren sehingga fungsi manajemennya dalam ruang lingkup ini sebagai berikut:

Manajemen dalam pendidikan meliputi empat hal pokok, yaitu perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, penggiatan pendidikan dan pengendalian atau pengawasan pendidikan.⁶³ Menurut Kurniadin & Machali, dalam manajemen pendidikan pada umumnya meliputi fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*), dan

⁶¹ Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 128.

⁶² Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang : Erlangga, 2007, 150.

⁶³ Riva'i, Veithzal & Murni, *Education Manajement*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 103.

fungsi pengendalian (*controlling*).⁶⁴ Fungsi manajemen tersebut dapat di aplikasikan melalui tahapan-tahapan atau prosedur dalam manajemen kurikulum M.A. di pondok pesantren sebagai berikut:

Permenag No. 912 Tahun 2013, Kurikulum Madrasah 2013 PAI dan Bahasa Arab.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, ada dua dimensi kurikulum, yang pertama adalah rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran, sedangkan yang kedua adalah cara yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran.

Kurikulum Madrasah 2013 Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab di Madrasah mencakup Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum, Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Penilaian Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab.

Sebagaimana dikemukakan Sulistyorini & Fathurohman, kurikulum sekolah mempunyai tujuan yang ingin dicapai sekolah dan tujuan yang ingin dicapai dalam bidang studi.⁶⁵

Pengelola M.A. membuat Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang akan diaplikasikan dalam proses pembelajaran selama waktu yang telah direncanakan. Menyusun kurikulum yang sebagai standar

⁶⁴Kurniadin, Didin & Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 125-126.

⁶⁵Sulistyorini & Fathurohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 85.

kelulusan perlu ada keterlibatan pihak lain yakni ada kebutuhan masyarakat, kebutuhan pondok itu sendiri, kebutuhan peserta didik, kebutuhan negara, dan lain sebagainya.

a. Tujuan Manajemen Pendidikan M.A di Pondok pesantren.

Perencanaan manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren merupakan proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode dan pelaksanaan yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi ke depan.

Menurut Davis perencanaan yaitu pemilihan tujuan dan penetapan kebijakan, prosedur, dan program-program untuk mencapainya.⁶⁶

Perencanaan yang matang akan memudahkan dalam merealisasikan langkah-langkah yang harus dijalani untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Menurut Abeng perencanaan memungkinkan kita untuk menguasai, paling tidak memahami masa depan dan justru tidak sebaliknya dikuasai oleh ketidakpastian masa depan.⁶⁷

Dalam hadist nabi yang diriwayatkan oleh Bukhori dijelaskan bahwa segala amal itu dimulai dengan niat atau menyengaja, demikian juga dalam perencanaan manajemen

⁶⁶Davis, Gordon, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1999), 161.

⁶⁷Abeng, Tantri, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 69.

madrasah. Perencanaan merupakan aktivitas manajemen yang paling krusial, bahkan langkah awal untuk menjalankan manajemen sebuah pekerjaan.⁶⁸

b. Fungsi Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok pesantren.

Pengorganisasian merupakan bagian yang penting dalam manajemen, karena tanpa organisasi yang jelas, sulit melakukan proses manajemen yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.⁶⁹ Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi-bagi tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan.⁷⁰ Menurut Davis, pengorganisasian yakni pengelompokan bagian kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dan menetapkan bentuk serta hubungan keorganisasian untuk menjalankan kegiatan.⁷¹ Secara singkat pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan membagi dan mengelompokkan tiap-tiap tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing staf yang bertanggung jawab atas masing-masing tugasnya.

Menurut Ranupandojo, pengorganisasian adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh sekelompok orang,

⁶⁸Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 79.

⁶⁹Abeng, Tantri, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 103.

⁷⁰Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 49.

⁷¹Davis, Gordon B., *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen Bagian 1: Pengantar*, terj. Adiwardana & widyahartono, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1999), 102.

dilakukan dengan membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang di antara mereka, ditentukan siapa yang menjadi pemimpin, serta saling berintegrasi secara aktif.⁷² Pengorganisasian dimaksud dijadikan pedoman dalam mengorganisasikan manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren.

Menurut Ibrahim, Pengorganisasian pendidikan M.A. di pondok pesantren hendaknya ada pengaturan koordinasi tujuan bersama, pembagian tugas dan integrasi. Dengan adanya pengorganisasian, memungkinkan untuk mengatur kemampuan sumber daya insani guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala potensi secara efektif dan efisien.⁷³

c. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan M.A. di Pondok pesantren.

Pengarahan (*actuating*) atau pelaksanaan manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren sangatlah penting untuk diaplikasikan dan dikembangkan. Tanpa pengarahan yang baik manajemen pendidikan M.A. tidak akan berjalan lancar. Dalam hal ini jelas tugas dari seorang manajer, karyawan, serta pihak-pihak yang terkait sesuai dengan posisinya masing-masing. Dalam hal ini diperlukan pembinaan dan pemberian motivasi agar seluruh komponen dalam organisasi dapat menjadikan proses pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu bagian integral dalam

⁷²Kurniadin, Didin & Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 129.

⁷³Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), 91.

pencapaian tujuan masing-masing.⁷⁴ Tujuan organisasi dapat tercapai apabila ada koordinasi, pembagian tugas dan integrasi.

Sebagaimana difirmankan Allah dalam Al-Quran :

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَىٰ وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ

bahwa pengarahan itu dari atasan kepada bawahan sebagaimana Allah SWT mengarahkan malaikat sujud kepada Nabi Adam, mereka yang tidak mengikuti pengarahan dia akan tersesat sebagaimana iblis yang menolak pengarahan dari Allah SWT. (Q.S. Al-Baqoroh/2:34)

d. Evaluasi Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok pesantren.

Pengendalian (*controlling*) atau evaluasi menurut The Liang Gie, yakni rangkaian aktivitas menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semua berlangsung secara tertib dan seirama menuju ke arah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekcoan, kekembaran kerja atau kekosongan kerja.⁷⁵

Sebagaimana dijelaskan dalam (Q.S. Qaf/50:18), ucapan agar dapat terkendali dan jika tidak bisa berucap tidak baik, lebih baik diam (tidak berkata). Pengendalian hampir seperti pengarahan, bedanya dalam pengendalian lebih difokuskan pada kualitas kinerja dari pihak-pihak terkait, sehingga menimbulkan

⁷⁴Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), 11.

⁷⁵Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 54-55.

adanya sinkronisasi tugas dari masing-masing pihak di lembaga dimaksud.

Menurut Fajar bahwa selain fungsi/alur manajemen yang relatif sama dengan pola manajemen pada umumnya, dalam sebuah manajemen madrasah hendaknya harus mengemban tiga misi di dalam pelaksanaannya, yaitu: 1) Misi dakwah; 2) Misi pendidikan; dan yang ke 3) Misi pembaharuan.⁷⁶ Misi dakwah mengandung arti bagaimana kebijakan itu pada dasarnya harus memberi ruang tumbuh bagi aspirasi umat Islam. Pendidikan M.A. adalah mempunyai arti bagaimana kebijakan itu dapat memperjelas dan memperkokoh keberadaan madrasah sederajat dengan sistem sekolah, sebagai ajang membina warga negara yang cerdas, berpengetahuan, berkepribadian, serta produktif. Misi pembaharuan aliyah bagaimana kebijakan itu bisa menjadikan M.A. mampu merespons tuntutan-tuntutan masa yang akan datang.

M.A. merupakan salah satu jenis lembaga pendidikan Islam selain pondok pesantren. Kendatipun secara kelembagaan berbeda, namun substansi dan semangat keduanya sama, yaitu sebagai lembaga pendidikan yang bertujuan membekali peserta didiknya dengan pengetahuan agama yang mendalam. Banyak menjadi minatnya para Kiai di pondok pesantren sekarang yang membuka M.A., karena pendidikan pondok pesantren yang terpadu dengan M.A. akan lebih baik hasilnya dibanding dengan mengelola pondok pesantren saja atau M.A. saja. Jika hanya mengelola pondok

⁷⁶Qomar, Mujamil, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 89.

pesantren ilmu umumnya tertinggal, jika M.A. saja ilmu agamanya sangat kurang.

C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren.

Menurut Kristiawan, ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi: kurikulum, personalia, peserta didik, prasarana dan sarana, keuangan, administrasi, humas dan layanan khusus.⁷⁷

Menurut Mulyono, ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi 1) manajemen kurikulum, 2) manajemen ketenagaan, 3) manajemen peserta didik, 4) manajemen prasarana dan sarana, 5) manajemen keuangan, 6) manajemen administrasi, 7) manajemen unit-unit penunjang pendidikan, 8) manajemen layanan khusus, 9) manajemen tata lingkungan dan keamanan sekolah, dan 10) manajemen hubungan dengan masyarakat.⁷⁸

Ruang lingkup manajemen adalah manajemen kurikulum, manajemen ketenagaan, manajemen peserta didik, manajemen prasarana dan sarana, dan manajemen keuangan.

1. Manajemen Kurikulum

a. Tujuan dan fungsi manajemen kurikulum

Kurikulum merupakan suatu rencana yang memberi pedoman atau pegangan dalam proses kegiatan belajar mengajar.⁷⁹ Secara

⁷⁷Kristiawan, Muhammad dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 8-12.

⁷⁸Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 168-170.

⁷⁹Sukmadinata, Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 5.

etimologis, *curriculum* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *curir* yang artinya “pelari” dan *curer* yang berarti “tempat berpacu”.⁸⁰

Secara terminologi dikemukakan para ahli sebagai berikut:

Raihani, mengemukakan bahwa “*Curriculum is a set of experiences that students undertake with the guidance of the school, in order to achieve the goals of their school.*” Menurut Beauchamp (1975) sebagaimana dikutip Widyastono bahwa: “*A curriculum is written document which may contain many ingredients, but basically it is a plan for the education of pupils during their enrollment in given school.*”⁸¹ Kurikulum merupakan suatu rencana pendidikan, pelaksanaan rencana yang sudah masuk dalam proses pembelajaran yang diberikan di sekolah.

Menurut Hamalik, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar.⁸²

Beberapa keterangan di atas dapat dipahami bahwa kurikulum adalah suatu perangkat yang menjadi pedoman atau acuan yang berisi tentang rencana dan pengaturan serta cara untuk melakukan proses kegiatan pembelajaran.

Dalil tentang kurikulum sesuai (Q.S Luqman/31:18) yang isinya tentang perintah mengerjakan salat, *amar ma'ruf nahi munkar* dan bersabar terhadap sesuatu yang menimpa.

⁸⁰Hidayat, Sholeh, *Pengembangan Kurikulum Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 19.

⁸¹Widyastono, Herry, *Pengembangan Kurikulum di Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 2.

⁸²Hamalik, Oemar, *Kurikulum dan pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 18.

Sebagaimana Hadist Nabi yang diriwayatkan Abu Dawud tentang perintah anak melakukan salat, pada saat mereka berusia tujuh tahun, dan pukullah mereka pada saat mereka berusia sepuluh tahun jika mereka meninggalkan salat dan pisahkanlah mereka dalam hal tempat tidur.

Hadis tersebut di atas mengandung materi beberapa hal, yaitu orang tua harus menyuruh anak mendirikan shalat mulai berumur tujuh tahun, ketika seorang anak berusia sepuluh tahun meninggalkan shalat, orang tua boleh memukulnya dan dianjurkan pula pada usia sepuluh tahun dipisahkan dari tempat tidur antara anak laki-laki, perempuan dari orang tuanya juga dipisahkan.

Kurikulum pendidikan dalam hadis di atas adalah seluruh aktivitas yang dilakukan anak sebagai peserta didik dan orang tua sebagai pendidik dalam proses pendidikan. Tujuannya adalah pembiasaan anak untuk salat dan tidak meninggalkan salat, mengetahui adab antara laki-laki dan perempuan dengan menggunakan metode pembiasaan dan hukuman.

Ketika seorang anak berusia sepuluh tahun, ia sedang mengalami masa pubertas. Tingkah laku dan pemikiran mereka sedang menuju ke arah perkembangan dan sedang ingin menunjukkan eksistensinya, sehingga mereka haruslah diperlakukan secara hati-hati agar terhindar dari penyebab kerusakan dan penyimpangan. Dari hadist diatas dapat dipahami melalui perintah salat pada usia tujuh tahun sebagai dasar pokok dalam kurikulum pendidikan.

Lebih lanjut, menurut Mudlofir menjelaskan mengenai kurikulum sebagai sebuah program atau rencana pembelajaran, tidak hanya berisi tentang program kegiatan, tetapi juga berisi tentang tujuan yang ditempuh beserta alat evaluasi untuk mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan.⁸³

Menurut Ahid, Kurikulum M.A. di Indonesia ini selalu berubah-ubah, bahkan belum jelas hasilnya, sudah dirubah lagi, belum bisa dipahami oleh kebanyakan para guru, sudah berubah lagi, baru dilaksanakan belum sepenuhnya sudah ganti lagi, inilah yang menjadikan problem.⁸⁴ Isi kurikulum yang dijelaskan Mudlofir tidak hanya menitikberatkan pada tujuan, tetapi juga alat yang digunakan untuk menunjang pencapaian tujuan kurikulum.

Menurut Tafsir, kurikulum terdiri dari beberapa komponen, yakni (1) tujuan, (2) isi atau program, (3) metode atau proses belajar mengajar, dan (4) evaluasi.⁸⁵ Berikutnya, ada empat asas dalam kurikulum yang dikemukakan Tyler (1949) sebagaimana dikutip Nasution, yaitu (1) falsafah bangsa, masyarakat, sekolah dan guru (aspek filosofis), (2) harapan dan kebutuhan masyarakat (aspek sosiologis), (3) hakikat anak adalah taraf perkembangan fisik, mental, psikologis, emosional (aspek psikologis), dan (4) hakikat pengetahuan (bahan belajar).⁸⁶

Menurut Tyler, ada asas-asas yang wajib dalam kurikulum meliputi aspek filosofis, aspek sosiologis, aspek psikologis

⁸³Mudlofar, Ali, *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Bahan Ajar dalam Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 3.

⁸⁴Ahid merujuk ke Jurnal Islamica, Vol. 4, No. 2, Maret 2010 berjudul *Problem Pengelolaan Madrasah Aliyah dan Solusinya*, hlm. 343.

⁸⁵Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 83.

⁸⁶Nasution, *Kurikulum dan Pengajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), 6.

dan bahan belajar untuk membuat kurikulum yang ideal dan proporsional. Menurut Arifin, sebagaimana dikutip Uhbiyati kurikulum pendidikan Islam ada empat prinsip dalam penyusunan kurikulum, yaitu (1) kurikulum pendidikan sejalan dengan identitas Islami, (2) berfungsi sebagai alat yang efektif mencapai tujuan, (3) kurikulum Islami diproses melalui metode sesuai nilai yang terkandung, dan (4) kurikulum, metode dan tujuan pendidikan Islam harus saling berkaitan.⁸⁷

Menurut Rusman, manajemen kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum.⁸⁸

Menurut Arikunto sebagaimana dikutip Shulhan & Soim, manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.⁸⁹

Faktor-faktor yang terdapat di dalam kurikulum, yaitu dengan mengubah orientasi dan fokus pengajaran agama yang semula bersifat *subject matter oriented*, dengan cara menambah jam pelajaran agama yang diberikan diluar jam pelajaran yang telah ditetapkan dalam kurikulum, dengan cara meningkatkan perhatian, kasih sayang, bimbingan, dan pengawasan yang diberikan oleh kedua orang tuanya di rumah, dengan cara melaksanakan tradisi keislaman yang didasarkan pada Al Quran

⁸⁷Uhbiyati, Nur, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, (Semarang: Fakultas Tarbiyah Iain Walisongo, 2012), 176.

⁸⁸Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 3.

⁸⁹Shulhan, Muwahid & Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 51.

dan Al Sunnah yang disertai dengan penghayatan akan makna dan pesan moral yang terkandung di dalamnya, serta dapat pula dilakukan dengan memanfaatkan berbagai media masa yang tersedia.⁹⁰

Beberapa pandangan manajemen kurikulum di atas, manajemen kurikulum M.A. di pondok pesantren adalah pengelolaan kurikulum M.A. di lembaga pendidikan pondok pesantren melalui proses kerjasama dalam kelompok untuk mencapai tujuan kurikulum yang telah direncanakan.

Manajemen kurikulum M.A. di pondok pesantren dapat dimaknai sebagai upaya menggunakan sumber daya berupa seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan secara efektif untuk mencapai tujuan pondok pesantren.

Pada dasarnya, kurikulum M.A. sama dengan kurikulum sekolah menengah atas lainnya, hanya saja pada M.A. terdapat porsi lebih banyak mengenai Pendidikan Agama Islam, seperti mata pelajaran Al-Qur'an Hadis, Aqidah Akhlaq, Fiqih, dan Sejarah Kebudayaan Islam (SKI). Sedangkan di sekolah umum (SMA, SMK) hanya satu mata pelajaran, yaitu Pendidikan Agama Islam (PAI).

Menurut Mulyasa, jenis manajemen kurikulum dapat dijelaskan sebagai berikut: mencakup kegiatan perencanaan,

⁹⁰Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2008), 19-25.

pelaksanaan dan penilaian kurikulum.⁹¹ Dalam kegiatan manajemen kurikulum, ada tiga unsur penting untuk mencapai tujuan yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum. Perbedaan teori manajemen kurikulum dari para ahli di atas secara teknis dapat diuraikan sebagai kegiatan aplikatif sebagai berikut; Aplikasi manajemen kurikulum M.A. di pondok pesantren terdapat empat hal sebagaimana ruang lingkup manajemen kurikulum secara umum, yaitu (1) perencanaan kurikulum (SKL) (2) pengorganisasian kurikulum atau pengadaan buku ajar (3) pelaksanaan kurikulum atau proses belajar mengajar, (4) evaluasi kurikulum.

b. Unsur-Unsur Manajemen Kurikulum M.A

1) Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Menyusun dan menerapkan tujuan standar kompetensi lulusan (SKL) merupakan bagian dari langkah awal perencanaan kurikulum dalam aplikasi manajemen kurikulum. Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang perubahan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menuntut adanya perubahan peraturan-peraturan tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL), Standar Isi (SI), standar proses, dan standar penilaian. Standar Kompetensi Lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan No. 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah yang digunakan sebagai acuan utama

⁹¹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 40.

pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar prasarana dan sarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri ini, maka Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 54 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Permendikbud No. 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah yang memuat tentang Tingkat Kompetensi dan Kompetensi Inti sesuai dengan jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Kompetensi Inti meliputi sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan dan ketrampilan. Ruang lingkup materi yang spesifik untuk setiap mata pelajaran dirumuskan berdasarkan Tingkat Kompetensi dan Kompetensi Inti untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri ini, maka Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 64 Tahun 2013 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Permendikbud No. 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah yang merupakan kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan dasar menengah untuk mencapai kompetensi lulusan. Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri ini, maka Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2013 Tentang Standar

Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Permendikbud No. 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan yang merupakan kriteria mengenai lingkup, tujuan, manfaat, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil belajar peserta didik pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri ini, maka Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 104 Tahun 2014 tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pendidik Pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Permendikbud RI Nomor 024 Tahun 2016 Tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Pelajaran Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Menengah. Berisi tentang kompetensi inti pada kurikulum 2013 merupakan tingkat kemampuan untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang harus dimiliki seorang peserta didik pada setiap tingkat kelas. Sementara yang dimaksud dengan kompetensi dasar adalah kemampuan dan materi pembelajaran minimal yang harus dicapai peserta didik untuk suatu mata pelajaran pada masing-masing satuan pendidikan yang mengacu pada kompetensi inti.

Dengan diberlakukannya Permendikbud No. 24 Tahun 2016 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Pelajaran pada Kurikulum 2013 ini maka ketentuan yang mengatur tentang

Kompetensi Inti, Kompetensi Dasar, Muatan Pembelajaran dalam Struktur Kurikulum, Silabus, Pedoman Mata Pelajaran, dan Pembelajaran Tematik Terpadu sebagaimana diatur dalam Permendikbud No. 57 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah, Permendikbud No. 58 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah, Permendikbud No. 59 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah, dan Permendikbud No. 60 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku. Permendikbud ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan yakni pada tanggal 29 Juni 2016.

2) Buku Ajar dan Pengorganisasian Kurikulum

Menurut Admodiwiro, sebagaimana dikutip Syukur, pengorganisasian dapat diartikan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan.⁹²

Menyusun bahan ajar termasuk buku sumber ajar, dan kemudian menempatkan beberapa guru yang sesuai dengan bidang keahlian adalah step selanjutnya dari langkah perencanaan. Untuk mencapai tiap tujuan mengajar yang telah ditentukan diperlukan

⁹²Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang: Program Pasca Sarjana Iain Walisongo, 2012), 19.

bahan ajar⁹³. Menurut Sukmadinata Bahan ajar memiliki posisi amat penting dalam pembelajaran. Posisinya adalah sebagai representasi (wakil) dari penjelasan guru di depan kelas.⁹⁴

Ada beberapa prosedur yang harus diikuti dalam penyusunan bahan ajar yang meliputi (1) memahami standar isi dan standar kompetensi lulusan, silabus, program semester, dan rencana pelaksanaan pembelajaran; (2) mengidentifikasi jenis materi pembelajaran berdasarkan pemahaman terhadap poin (1); (3) melakukan pemetaan materi; (4) menetapkan bentuk penyajian; (5) menyusun struktur (kerangka) penyajian; (6) membaca buku sumber; (7) mendraf (memburam) bahan ajar; (8) merevisi (menyunting) bahan ajar; (9) mengujicobakan bahan ajar; dan (10) merevisi dan menulis akhir (finalisasi).

3) Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran berasal dari kata proses dan pembelajaran. Proses adalah runtutan perubahan (peristiwa) dalam perkembangan sesuatu yang merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen. Tugas utama seorang guru adalah menciptakan lingkungan tersebut untuk mendorong peserta didik melakukan interaksi yang produktif dan memberikan pengalaman belajar yang dibutuhkan.⁹⁵

⁹³Amirin, Tatang, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY press, 2011), 40.

⁹⁴Sukmadinata, Syaodih, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 105.

⁹⁵Sukmadinata, Syaodih, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 105.

Menurut Winataputra, pembelajaran merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menginisiasi, memfasilitasi, dan meningkatkan intensitas dan kualitas belajar pada peserta didik.⁹⁶ Yang menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar ialah kemampuan guru sebagai tenaga profesional.⁹⁷

Tugas utama seorang guru adalah menciptakan lingkungan belajar untuk mendorong peserta didik melakukan interaksi yang produktif dan memberikan pengalaman belajar yang dibutuhkan.⁹⁸ Menurut Tim pengembangan Kurikulum Proses Pengembangan Kurikulum sebagai berikut:

a) Pengembangan Kurikulum

Dalam manajemen kurikulum, pengembangan kurikulum mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Secara umum, siklus pengembangan kurikulum dijadikan landasan alam proses pengembangan kurikulum di madrasah aliyah. Siklus pengembangan kurikulum tersebut mencakup (1) analisi kebutuhan, (2) perencanaan, (3) implementasi, (4) monitoring, dan (5) evaluasi dan tindak lanjut.

Dalam proses tindak lanjut pengembangan kurikulum dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan M.A. Semisal dalam kurun waktu satu tahun, dua tahun, tiga tahun, dan seterusnya untuk melakukan pengembangan kurikulum.

⁹⁶Winaputra, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, 1.18

⁹⁷Sa'ud, Syaefudin, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 54.

⁹⁸Sukmadinata, syaodih, *Pengembangan Kurikulum*, 105.

4) Evaluasi Kurikulum

Menurut Sukman evaluasi kurikulum dimaksudkan untuk memeriksa tingkat ketercapaian tujuan pendidikan yang ingin diwujudkan melalui kurikulum yang bersangkutan, indikator kinerja yang akan dievaluasi, yaitu efektivitas program dan implementasinya. Dalam evaluasi kurikulum diperlukan adanya sistem yang jelas dan terstruktur dengan baik. Yang demikian sangatlah diperlukan guna memaksimalkan proses evaluasi kurikulum yang telah dilaksanakan dalam periode tertentu.⁹⁹

Hal serupa ditegaskan oleh Widoyoko, perbaikan kurikulum yang dilakukan tanpa didasarkan pada hasil penilaian yang sistematis terhadap kurikulum maupun program sebelumnya acap kali menjadi kurang maksimal hasilnya.¹⁰⁰ Dari penuturan Widoyoko tersebut dapat dimaknai bahwa sistem evaluasi kurikulum akan maksimal hasilnya apabila proses pengevaluasiannya didasarkan pada hasil sebelumnya dan dilaksanakan secara sistematis.

a) Remidi

Diantara evaluasi kurikulum selain hasil ujian, ketika semesteran dilakukan remidi. Remidi yaitu beberapa siswa yang mengalami kegagalan belajar pada kasus tertentu mempunyai perasaan tidak pandai. Mereka merasa rendah diri atau *inferior*

⁹⁹Sukirman, *Pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 196.

¹⁰⁰Widoyoko, Eko Putro, *Evaluasi Program Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 36.

bahwa mereka tidak dapat berhasil.¹⁰¹ Hal ini biasanya terjadi pada peserta didik yang tidak berhasil pada UTS (Ulangan Tengah Semester) atau dalam UAS (Ulangan Akhir Semester). Untuk memperbaiki hasil belajar mereka yang diremidi seorang guru atau tenaga pendidik harus merencanakan program remidi guna memperbaiki hasil belajar peserta didik mereka.

Selanjutnya Sukardi menjelaskan “jika kesulitan siswa baik yang bersumber internal maupun eksternal telah diidentifikasi, selanjutnya program remidi perlu diformulasikan. Jika siswa telah dimotivasi dalam kegiatan belajarnya maka kegiatan remidi itu dilakukan secara individual. Penilaian remidi pun difokuskan pada peserta didik secara spesifik individual siswa.”¹⁰²

b) Pengayaan

Pengayaan merupakan kegiatan pemadatan materi secara intensif dilakukan menjelang ujian akhir madrasah agar peserta didik penguasaan materi dalam persiapan ujian bisa siap secara matang dengan tujuan pada pelaksanaan ujian siswa sudah siap dan mampu mengerjakan ujian secara serius dan hasilnya bisa lulus semuanya atau 100%. Pengayaan ini dilakukan enam bulan sebelum pelaksanaan ujian akhir, meskipun masing-masing madrasah satu dengan yang lainnya berbeda-beda.

2. Manajemen Ketenagaan

a. Tujuan dan Fungsi Manajemen Ketenagaan

Manajemen ketenagaan adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang kepegawaian. Menurut Edwin B. Filippo yang

¹⁰¹Sukardi, *Evaluasi Pendidikan Prinsip dan Operasionalnya*, (Jakarta Timur: PT Bumi Aksara, 2012), 234.

¹⁰²Sukardi, *Evaluasi Pendidikan Prinsip dan Operasionalnya*, (Jakarta Timur: PT Bumi Aksara, 2012), 235.

dikutip Sulistyorini & Fathurrohman fungsi manajemen ketenagaan terdiri dari:

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.¹⁰³

Tenaga atau pegawai dalam pendidikan Islam sangat berperan penting, karena salah satu keberhasilan pendidikan adalah tenaga pendidik. Bagaimanapun proses pendidikan Islam tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya peran guru sebagai pendidik yang mempunyai ilmu pengetahuan.

Sesuai dengan firman Allah (Q.S. Mujadalah/58:11) yang dijelaskan bahwa Allah Swt. mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan orang-orang yang memiliki ilmu pengetahuan, di dalamnya adalah guru sebagai pendidik.

Tenaga pendidik sangat berperan di dalam proses pentransferan ilmu pengetahuan secara profesional terhadap peserta didik. Demikian juga sebagaimana hadist diriwayatkan oleh Bukhori, jika amanat tersebut tidak dilaksanakan seorang guru secara profesional bahkan diserahkan oleh orang yang bukan ahlinya akan datang sebuah kehancuran. Hal inilah peran pendidik sebagai tenaga kependidikan yang selalu berperan sesuai dengan keahliannya.

¹⁰³Sulistyorini & Fathurrohman, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 115.

Manajemen ketenagaan M.A. di pondok pesantren dikelompokkan pada dua bagian; 1) tenaga pendidik (guru), 2) tenaga kependidikan (tata usaha).

1) Tenaga pendidik

Dipahami sebagai seorang guru, adalah pendidik yang pekerjaannya dilaksanakan secara profesional, artinya jabatan ini memerlukan suatu keahlian khusus.¹⁰⁴ Menurut Hamalik ada 8 syarat menjadi seorang guru, yakni (1) harus memiliki bakat sebagai guru, (2) harus memiliki keahlian sebagai guru, (3) memiliki kepribadian yang baik dan terintegrasi, (4) memiliki mental yang sehat, (5) berbadan sehat, (6) memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas, (7) guru adalah manusia berjiwa pancasila, (8) guru adalah seorang warga yang Negara yang baik.¹⁰⁵

Kualifikasi akademik yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat sebagai guru dalam bidang-bidang khusus yang sangat diperlukan tetapi belum dikembangkan di perguruan tinggi dapat diperoleh dengan uji kelayakan dan kesetaraan. Uji kelayakan dan kesetaraan bagi seseorang yang memiliki keahlian, tanpa ijazah dilakukan oleh perguruan tinggi yang diberi kewenangan untuk melaksanakannya.¹⁰⁶

¹⁰⁴Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 117.

¹⁰⁵Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, 118.

¹⁰⁶ Masaong, Abd. Kadim, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 89.

Menurut Herbart sebagaimana dikemukakan oleh Maunah tenaga pendidik harus memperhatikan langkah-langkah dalam proses belajar mengajar diantaranya (1) pendidik harus mengadakan persiapan dengan cermat, (2) pendidikan dilaksanakan sedemikian rupa sehingga anak-anak merasa jelas memahami pelajaran itu, (3) asosiasi-asosiasi baru terbentuk antara materi yang dipelajari dengan struktur jiwa yang telah ada, (4) mengadakan generalisasi, pada saat ini terbentuklah suatu struktur dalam jiwa anak, dan (5) mengaplikasikan pengetahuan yang baru didapat agar struktur terbentuk semakin kuat.¹⁰⁷

Kompetensi itu pada dasarnya menunjukkan kepada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan.¹⁰⁸ Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik antara lain: Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Profesional dan Kompetensi Sosial. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja seorang guru, sebagai berikut.

a) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.¹⁰⁹ Menurut Rochman & Gunawan

¹⁰⁷Maunah, Binti, *Landasan Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 88-89.

¹⁰⁸Sa'ud, Udin Syaefudin, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 44.

¹⁰⁹Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 30.

kompetensi pedagogik yakni mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya.¹¹⁰

b) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.¹¹¹ Menurut Hall & Lindzey, sebagaimana dikutip Suyanto & Djihad kepribadian berisikan “*The personality is not a series of biographical facts but something more general and enduring that is inferred from the facts.*” Definisi ini memperjelas makna kepribadian yakni kepribadian tidak serangkaian fakta biografi tapi sesuatu yang lebih umum dan abadi yang disimpulkan dari fakta-fakta.¹¹²

c) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik,

¹¹⁰Rochman, Chaerul & Gunawan, *Pengembangan Kompetensi Kepribadian Guru yang Dicintai dan Diteladani oleh Peserta Didik*, (Bandung: Nuansa Cendekia, 2011), 26.

¹¹¹Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*, 30.

¹¹²Suyanto & Djihad, *Bagaimana Menjadi Calon Guru dan Guru Profesional*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013), 50.

sesama peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar.¹¹³

Guru tenaga pendidik memiliki peran yang sangat penting dalam proses belajar peserta didik. Menurut Hamalik ada 11 poin yang harus dimiliki guru diantaranya: pertama, guru harus menuntut murid-murid belajar. Kedua, Turut serta membina kurikulum sekolah, Ketiga, melakukan pembinaan terhadap diri peserta didik (kepribadian, watak, dan jasmaniah), keempat, memberikan bimbingan kepada murid. Kelima, melakukan diagnosis atas kesulitan-kesulitan belajar dan mengadakan penilaian atas kemajuan belajar. Keenam, menyelenggarakan penelitian, Ketujuh, mengenal masyarakat dan ikut serta aktif. Kedelapan, menghayati, mengamalkan, dan mengamankan pancasila. Kesembilan, turut serta membantu terciptanya kesatuan dan persatuan bangsa dan perdamaian dunia. Kesepuluh, turut menyukseskan pembangunan. Kesebelas, tanggung jawab meningkatkan peranan profesional guru.¹¹⁴

Menurut Darmadi, mengemukakan bahwa tanggung jawab seorang tenaga pendidik antara lain 1) tanggung jawab moral; 2) tanggung jawab dalam bidang pendidikan; 3) tanggung jawab kemasyarakatan, 4) tanggung jawab di bidang keilmuan.¹¹⁵

¹¹³Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 31.

¹¹⁴Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 127.

¹¹⁵Darmadi, Hamid, *Kemampuan Dasar Mengajar (Landasan dan Konsep Implementasi)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 41.

Seiring kemajuan teknologi informasi yang telah demikian pesat, guru tidak lagi hanya bertindak sebagai penyaji informasi, tetapi juga harus mampu bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang lebih banyak memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencari dan mengolah sendiri informasi.¹¹⁶

Menurut Daulay, peran penting tenaga pendidik yaitu pertama, pentransferan ilmu ke dalam tiga domain (kognitif, afektif dan psikomotorik). Kedua, proses pembelajaran dengan mempersiapkan segala kebutuhannya. Ketiga, manajerial, mencakup tentang kepemimpinan, administrasi. Keempat, fungsi moral menjadi panutan dan keteladanan.¹¹⁷

d) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni mutakhir, yang harus terus dikembangkan dengan belajar dan tindakan reflektif.¹¹⁸

Menurut Abd Kadim Masaong, menyarankan kompetensi yang dimiliki guru adalah (1) memahami peserta didik; (2) memahami kebutuhan peserta didik; (3) mampu dalam teori dan praktik; (4) memahami kebutuhan masyarakat; (5) mampu

¹¹⁶Uno, Hamzah B., *Profesi Kependidikan (Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 16-17.

¹¹⁷Daulay, Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 182.

¹¹⁸Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 31.

mengaplikasikan strategi pembelajaran; (6) trampil mendengar dan berkomunikasi; (7) memahami materi ajar yang dapat dipraktikkan; (8) memiliki wawasan pengembangan bakat dan minat peserta didik; (9) memiliki pengetahuan dan pengembangannya; dan (10) memiliki kemampuan evaluasi suatu program pembelajaran.¹¹⁹

“Melengkapi kompetensi tersebut guru juga perlu memilih kualifikasi akademik karena kualifikasi akademik untuk dapat diangkat sebagai guru dalam bidang khusus yang sangat diperlukan tetapi belum dikembangkan di perguruan tinggi dapat diperoleh melalui uji dan kesetaraan. Uji kelayakan dan kesetaraan bagi seorang yang memiliki keahlian tanpa ijazah dilakukan oleh perguruan tinggi yang diberi wewenang untuk melaksanakannya.”¹²⁰

2) Tenaga Kependidikan

Menurut Muhammad Mustari, merupakan sebuah komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup tenaga pendidik saja, melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan.¹²¹ Tenaga kependidikan meliputi TU (Tata Usaha) dan karyawan. Sesuai dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional bagi Tenaga Kependidikan Tahun 2006 Nomor 37 tentang Tata Kearsipan di lingkungan Depdiknas (Pasal 4). Pengurusan naskah dinas

¹¹⁹Suyanto & Jihad, *Bagaimana Menjadi Calon Guru dan Guru Profesional*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013), 52.

¹²⁰ Kadim, Abdul, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), 105.

¹²¹Mustari, Mohamad, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), 215.

meliputi pengurusan naskah dinas masuk dan naskah dinas keluar. Pengurusan naskah dinas masuk meliputi tahapan penerimaan, pengarahannya, pencatatan, pendistribusian, dan pengendalian.

Tahapan penerimaan naskah dinas dilakukan dengan cara memeriksa kelengkapan naskah, penandatanganan bukti penerimaan, penyortiran, pembukaan, dan pemberian cap penerimaan pada halaman belakang naskah dinas. Tahapan pengarahannya naskah dinas dilakukan dengan cara mempelajari isi naskah dinas untuk menentukan unit pengolah, kualitas isi naskah dinas penting atau biasa, indeks, kode klasifikasi dan keterkaitan dengan naskah dinas atau arsip lain, serta menuliskan hasil arahan dengan menggunakan pensil pada pojok kanan atas naskah dinas.

Tahapan pencatatan naskah dinas dilakukan dengan cara mencatat data identitas naskah dinas sekurang-kurangnya meliputi asal naskah dinas, nomor dan tanggal, indeks dan kode klasifikasi, serta isi ringkas naskah dinas pada sarana pencatatan naskah dinas. Tahapan pendistribusian naskah dinas dilakukan dengan cara terlebih dahulu mencatat pada lembar distribusi atau ekspedisi naskah dinas kemudian mendistribusikan naskah dinas sesuai dengan unit pengolah naskah dinas.

Tahapan pengendalian naskah dinas dilakukan dengan cara memeriksa aliran naskah dinas dari unit pengolah yang satu ke pengolah lainnya sampai dengan proses penyelesaian isi naskah dinas sehingga menjadi berkas kerja yang lengkap (pasal 5).

Pengurusan naskah dinas keluar meliputi tahapan pembuatan konsep, pengetikan, penandatanganan, penomoran,

pencatatan, dan pengiriman. Ketentuan mengenai pembuatan konsep, pengetikan, penandatanganan, dan penomoran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuat sesuai dengan kaidah tata naskah dinas. Tahapan pencatatan naskah dinas dilakukan dengan cara mencatat data identitas naskah dinas sekurang-kurangnya meliputi tujuan naskah dinas, nomor dan tanggal, indeks dan kode klasifikasi, serta isi ringkas naskah dinas pada sarana pencatatan naskah dinas. Tahapan pengiriman naskah dinas dilakukan melalui pos, menggunakan mesin faksimili, kurir/caraka atau cara lain (pasal 6).

Pengurusan naskah dinas masuk dan naskah dinas keluar dapat menggunakan buku, kartu, atau perangkat elektronik. Tahun 2008 Nomor 24, tentang Tenaga Administrasi (pasal 7).

Manajemen kepegawaian merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia masuk dalam administrasi sekolah ditujukan untuk membuat kondisi kerja yang nyaman, profesional dapat mempertahankan pegawai untuk bekerja di sekolah.¹²² Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lain.¹²³

Menurut Kigundu sebagaimana dikutip Mutohar, manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan

¹²²Marini, Arita, *Manajemen Sekolah Dasar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 53.

¹²³Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 4.

pemanfaatan personel (pegawai) untuk mencapai tujuan umum dan khusus bagi individu, organisasi, masyarakat, bangsa dunia secara efektif.¹²⁴

Manajemen ketenagaan M.A. di pondok pesantren merupakan pengembangan dan pemanfaatan personel (pegawai) melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan M.A. di pondok pesantren.

Manajemen ketenagaan pendidikan setidaknya mencakup komponen yaitu: analisis kebutuhan, rekrutmen, penyeleksian, penempatan, pelatihan dan pengembangan, *reward* dan *punishment*, mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan evaluasi.

Menurut Qomar, aplikasi manajemen ketenagaan mencakup tujuh komponen, yaitu 1) perencanaan pegawai; 2) pengadaan pegawai, 3) pembinaan dan pengembangan ketenagaan; 4) promosi dan mutasi ketenagaan, 5) pemberhentian ketenagaan, 6) kompensasi; 7) penilaian ketenagaan.¹²⁵

b. Unsur-Unsur Manajemen Ketenagaan

1) Analisis Kebutuhan

Menurut Handoko (1992) sebagaimana dikutip Mangkuparawira menyebutkan peramalan atau perkiraan,

¹²⁴Mutohar, Masrokan, *Manajemen Mutu sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 85.

¹²⁵Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (ttp: Erlangga, 2007), 131.

menganalisis kebutuhan ketenagaan merupakan bagian terpenting dan tersulit untuk dilaksanakan. (1) Perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan; baik personalia dan lainnya, (2) Organisasi melakukan rancangan kebutuhan karyawan dalam suatu periode di waktu yang akan datang. Keakuratan teknik peramalan atau menganalisa kebutuhan ketenagaan sangat penting dalam memperoleh tingkat posisi yang diharapkan sebesar mungkin.¹²⁶

Merencanakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diperlukan identifikasi dari segi kebutuhan organisasi atau lembaga. Selain itu perlu adanya identifikasi kebutuhan yang perlu dilakukan di masa mendatang untuk kepentingan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Sikula (1981) sebagaimana dikutip Mangkunegara: *Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organizations.*¹²⁷

Analisis kebutuhan dapat diartikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kependidikan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

¹²⁶MangkuParawira, Sjafriz, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 81.

¹²⁷Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 4.

Manajer lembaga pendidikan Islam harus membuat perencanaan tenaga kependidikan untuk memenuhi kebutuhan lembaga ke depan dan mengontrol atau menghindari kesalahan penerimaan tenaga kependidikan.¹²⁸ Dalam melakukan perencanaannya, seorang manajer harus mempertimbangkan jumlah tenaga kependidikan yang akan dipekerjakan, keahlian apa yang dibutuhkan, tingkat pendidikan apa yang dibutuhkan, jenis ketrampilan macam apa yang menjadi kebutuhan, dan beberapa kompetensi lainnya.

Dalam analisis kebutuhan menurut Hasibuan sebagaimana dikutip Minarti, ada empat hal yang perlu diperhatikan:

(1) Uraian pekerjaan (*job description*). Uraian pekerjaan dimaksudkan untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi. (2) Analisis pekerjaan (*job analisis*). Analisis pekerjaan dimaksudkan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan, yakni tentang tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan. (3) Spesifikasi pekerjaan (*specification job*).¹²⁹ Spesifikasi pekerjaan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan. (4) Persyaratan pekerjaan (*job rekrutmen*).

Keempat hal di atas dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkompeten dalam melaksanakan tugas-tugasnya nanti. Dengan adanya perencanaan yang selektif semacam itu, diharapkan nantinya visi dan misi lembaga pendidikan dapat terwujud secara efektif dan efisien.

¹²⁸Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (ttp: Erlangga, 2007), 131.

¹²⁹Minarti, Sri, *Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 129.

2) Rekrutmen dan Seleksi Ketenagaan

Tindak lanjut dari perencanaan ketenagaan, kegiatan berikutnya adalah rekrutmen pegawai yang sesuai. Agar mendapatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, kemudian dilakukan kegiatan perekrutan yang diawali dengan kegiatan seleksi, dan kegiatan orientasi dan penempatan.¹³⁰

Rekrutmen merupakan suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi SDM organisasi.¹³¹ Tujuan dari rekrutmen adalah menyediakan kelompok calon tenaga kerja yang cukup banyak agar manajer dapat memilih sesuai kualifikasi yang mereka perlukan.¹³² Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan karena setiap perusahaan dalam melakukan rekrutmen pada dasarnya memiliki suatu tujuan, yaitu mendapatkan tenaga yang cocok dengan jabatan serta yang berkualifikasi di bidangnya.¹³³

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang

¹³⁰Rugaiyah & Sismiaty, *Profesi Kependidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 80.

¹³¹Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012), 22.

¹³²Stoner, dkk., terj. "*Management*", (Jakarta: Bhuna Ilmu Populer, 1996), 71.

¹³³ Darodjat, Tubagus Achmad, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, (Bandung: PT Rafika Aditama, 2015), 57.

ada.¹³⁴ Menurut Strauss & Sayless, ada lima alat seleksi yaitu surat lamaran, wawancara, pemeriksaan badan, testing resmi, dan pusat penilaian.¹³⁵

Wawancara adalah suatu penilaian subjektif terhadap kecocokan pelamar yang didasarkan pada penilaian unsur manusia.¹³⁶ Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (*face to face*) dalam rangka mencapai tujuan tertentu.¹³⁷ Tujuan wawancara adalah untuk mengungkapkan kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai.¹³⁸

Perekrutan tenaga kependidikan dilakukan dengan teliti untuk menempatkan setiap pegawai yang diterima setelah memenuhi beberapa kriteria yang telah ditentukan. Hal tersebut memang diperlukan untuk menghindari adanya ketidaksesuaian bidang pekerjaan dari jabatan yang diamanatkannya.

3) Penempatan, Pembinaan, dan Pengembangan Ketenagaan

Hal-hal yang dilakukan dalam pengorganisasian ketenagaan adalah sebagai berikut.

¹³⁴Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Semarang: Pustaka Riski Putra, 2012), 22.

¹³⁵Struss, George & Sayles, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Gramedia, 1991), 47.

¹³⁶Mangkuparawira, Sjafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 119.

¹³⁷Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 37.

¹³⁸Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, 37.

a) Penempatan Ketenagaan

Hasil rekrutmen dan seleksi calon tenaga kependidikan secara pra sesionan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan keahlian mereka.

b) Pembinaan dan Pengembangan Ketenagaan

Ketenagaan yang telah dimiliki lembaga pendidikan Islam, baik yang berstatus pegawai negeri maupun swasta, harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan atau tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Dalam hal ini, seorang manajer senantiasa berupaya memiliki pegawai yang profesional, serta tipologi pegawai yang potensial baik segi pendidikan, pengalaman, keterampilan maupun kesadaran.¹³⁹ Pembinaan dan pengembangan Ketenagaan diperlukan untuk peningkatan kualitas masing-masing tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya, pembinaan juga diperlukan media atau wahana yang memadai untuk menunjang proses pembinaan tersebut sehingga dapat dilaksanakan secara maksimal.

Pengembangan karir adalah aktivitas ketenagaan yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di suatu lembaga agar lembaga dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.¹⁴⁰

¹³⁹Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (ttp: Erlangga, 2007), 134.

¹⁴⁰Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 77.

Lebih lanjut, Carrel et al., (1995) sebagaimana dikutip Mangkuparawira yaitu ada tujuh pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan, yakni memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi ketenagaan baru, persiapan promosi, keberhasilan manajerial dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.¹⁴¹

Pelatihan bagi ketenagaan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar tenaga pendidik semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.¹⁴²

4) Promosi dan Mutasi Ketenagaan

Promosi menurut Poerwadarminta berarti; kenaikan pangkat; naik pangkat.¹⁴³ Sedangkan menurut Stoner promosi merupakan cara yang paling signifikan untuk mengakui prestasi kerja luar biasa.¹⁴⁴

Mutasi dalam bahasa Indonesia, berarti pergantian atau perubahan pegawai, atau pemindahan wilayah kerja.¹⁴⁵ Mutasi disebabkan beberapa hal antara lain atas tugas dinas maupun permintaan sendiri untuk menghilangkan rasa bosan, dalam

¹⁴¹Mangkuparawira, Sjafriz, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 135.

¹⁴²Mangkuparawira, Sjafriz, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, 134.

¹⁴³Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2011), 912.

¹⁴⁴Stoner, dkk., terj. "*Management*", (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 1996), 89.

¹⁴⁵Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, 788.

rangka pembinaan pegawai agar mendapat pengalaman yang luas, dan dalam rangka penataan kembali tenaga kependidikan sehingga ditemukan tempat yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Mutasi dapat digunakan untuk memberikan pengalaman kerja lebih luas kepada karyawan sebagai bagian dari pengembangan mereka dan untuk mengisi lowongan yang muncul.¹⁴⁶

5) Kompensasi Ketenagaan

Kompensasi merupakan ganti rugi; pemberesan piutang dengan ganti barang dan sebagainya.¹⁴⁷ Kompensasi disini dimaksud imbalan yang dapat berwujud uang dan diberikan secara berkesinambungan.¹⁴⁸

“Kompensasi ketenagaan merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi dalam manajemen”.¹⁴⁹ Manajer harus lebih tahu akan masalah ini. Tenaga kependidikan mempunyai sifat yang kurang akan sesuatu, suka membandingkan akan kelebihan pendidikan lainnya. Sebagaimana dikemukakan Fattah, banyak pihak berpendapat bahwa mutu profesi guru akan meningkat jika penghasilan atau gaji guru ditingkatkan.¹⁵⁰ Sebagaimana

¹⁴⁶Stoner, dkk., terj. “*Management*”, (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 1996), 90.

¹⁴⁷Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2011), 608.

¹⁴⁸Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (tpp: Erlangga, 2007), 139.

¹⁴⁹Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 156.

¹⁵⁰Fattah, Nanang, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 110.

dikemukakan oleh Fattah kurang mendapat respon terhadap kenyataannya, peningkatan gaji seorang tenaga kependidikan belum tentu bisa menjadikan tenaga kependidikan tersebut hebat dalam bekerjanya.

Ada enam faktor dalam kompensasi sebagaimana dikemukakan Leon C. Megginson(1981: 401) sebagaimana dikutip Mangkunegara yakni: *“The major factors that effect an organizations compensation policies and practices are: 1) Government factors, 2) Collective bargaining 3) standard and cost of living 4) Comparable wages 5) supply and demand 6)ability to pay”*¹⁵¹

Dijelaskan di atas bahwa ada enam faktor kompensasi; (1) faktor pemerintah (2) penawaran bersama antara instansi dan pegawai, (3)standar dan biaya hidup pegawai (4) ukuran perbandingan upah (5) permintaan dan persediaan, dan (6) kemampuan membayar.

6) Evaluasi ketenagaan

Evaluasi ketenagaan merupakan hal pokok baik bagi lembaga pendidikan Islam maupun tenaga kependidikan itu sendiri.¹⁵² Berdasarkan prestasi yang dicapai dalam melaksanakan kewajiban sebagai pegawai atau pendidik jika prestasinya baik, lebih dikembangkan agar menjadi lebih baik sesuai dengan visi dan misi pendidikan dan kemajuan selanjutnya. Jika prestasinya itu

¹⁵¹Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 84.

¹⁵²Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (ttp: Erlangga, 2007), 141.

belum baik atau masih cukup, perlu ada tindakan tindak lanjut pembelaan pegawai atau pendidik agar kinerja berikutnya ditingkatkan lebih baik sebagaimana visi dan misi madrasah aliyah di pondok secara ideal, profesional, dedikasi, dan pemanfaatan waktu dan integritas.

Evaluasi ketenagaan adalah menilai berat ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan serta memberikan nama, ranking (peringkat) serta hasil atau gaji suatu jabatan.¹⁵³ Bagi tenaga kependidikan, penilaian ini berfungsi untuk umpan balik terhadap hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang bermanfaat untuk pengembangan karir. Sedangkan bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek yang berhubungan sumber daya manusia.¹⁵⁴

7) Pemberhentian Ketenagaan

Ada batasan waktu tertentu bagi ketenagaan pendidikan sehingga suatu ketika harus diberhentikan. Menurut UU No 14 Tahun 2005 pasal 30 ayat 1 menjelaskan bahwa Guru dapat diberhentikan dengan hormat dari jabatan sebagai guru karena (a) meninggal dunia; (b) mencapai batas usia pensiun; (c) atas permintaan sendiri; (d) sakit jasmani dan/atau rohani sehingga

¹⁵³Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012), 60.

¹⁵⁴Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 157.

tidak dapat melaksanakan tugas secara terus-menerus selama 12 (dua belas) bulan; atau (e) berakhirnya perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama antara guru dan penyelenggara pendidikan.

3. Manajemen Peserta Didik

Memahami pengertian manajemen peserta didik menurut para ahli adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan dan pengendalian peserta didik mulai dari administrasi, registrasi dan ketatausahaan sampai pada peserta didik menyelesaikan pendidikannya dalam arti lulus, tamat belajar, atau karena sebab lain.¹⁵⁵ Manajemen peserta didik merupakan usaha pengaturan peserta didik mulai dari masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah.¹⁵⁶ Manajemen peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.¹⁵⁷

Sesuai dengan Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017 tentang PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru). Dalam hal ini, sekolah wajib menerima calon peserta didik yang berdomisili pada radius zona terdekat dari sekolah paling sedikit 90% dari total jumlah keseluruhan peserta didik yang diterima.

¹⁵⁵Hartani, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Laksbang Preesindo, 2011), 64.

¹⁵⁶Mutohar, Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 67.

¹⁵⁷Prihatin, Eka, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 65.

Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah, yaitu mengenai ketentuan penggalangan dana untuk menutupi kekurangan biaya satuan pendidikan atau pengembangan prasarana dan sarana. Penggalangan dana yang dilakukan bukan dalam bentuk pungutan akan tetapi berbentuk bantuan dan/atau sumbangan pendidikan.

Permendikbud Nomor 18 Tahun 2016 tentang PLS (Pengenalan Lingkungan Sekolah) bagi siswa baru. Dalam peraturan ini ditegaskan bahwa masa orientasi dilaksanakan paling lama tiga hari pada minggu awal tahun pelajaran, dan dilaksanakan hanya pada hari sekolah dan jam pelajaran.

Permendikbud Nomor 82 Tahun 2015 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Tindak Kekerasan di Lingkungan Satuan Pendidikan. Peraturan ini bertujuan untuk melindungi peserta didik dari tindak kekerasan yang terjadi di lingkungan satuan pendidikan dan kegiatan sekolah di luar lingkungan satuan pendidikan. Tindak kekerasan yang dimaksud mencakup perilaku kekerasan secara fisik, psikis, seksual, ataupun tindakan yang mengakibatkan trauma.

Permendikbud Nomor 23 Tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti, mengatur kegiatan dalam menumbuhkembangkan nilai-nilai dan karakter positif. Dengan adanya peraturan ini diharapkan lingkungan sekolah bisa menjadi taman belajar yang menyenangkan bagi siswa, guru, tenaga kependidikan, serta menjadi tempat untuk menumbuhkembangkan kebiasaan yang baik sebagai bentuk pendidikan karakter.

Manajemen peserta didik M.A. di pondok pesantren adalah kegiatan mengatur dan mengarahkan hal yang seharusnya peserta didik lakukan mengenai hak dan kewajiban yang harus dipenuhi mulai dari tahap ia menjadi murid M.A. di lembaga pendidikan pondok pesantren sampai ia keluar atau lulus dari pondok pesantren tersebut.

a. Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik

1) Tujuan manajemen peserta didik

Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh peserta didik dalam proses pembelajaran agar bisa berjalan secara efektif dan efisien dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.¹⁵⁸

Peserta didik merupakan individu yang sedang berkembang menuju ke arah kedewasaan, seorang peserta didik membutuhkan sosok yang dapat mengerti dirinya dan dapat mengarahkan potensi yang dimilikinya ke arah yang baik dan benar untuk mencapai kepada kedewasaannya.¹⁵⁹

Sebagaimana tertuang dalam *Al-Qur'an* surat 3 Ali Imron ayat 159 bahwa seorang guru agar mempunyai sikap lemah lembut, tidak keras hati agar peserta didik dapat menerima materi dengan tulus seraya bertawakkal kepada Allah Swt. jika perlu diajak musyawarah dan dimintakan ampun kepada-Nya. Sejalan dengan hadist yang diriwayatkan oleh Bukhori orang-orang yang diberi harta dimanfaatkan ke jalan yang benar dan

¹⁵⁸Mutohar, Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 68.

¹⁵⁹El-khuluqo, Ihsana, *Manajemen Paud (pendidikan anak usia dini)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 6.

orang-orang yang diberi hikmah atau ilmu dipergunakan dan diajarkannya.

Manajemen peserta didik juga dipahami sebagai layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan peserta didik di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.¹⁶⁰

Tujuan dari manajemen peserta didik yakni agar kegiatan yang menunjang proses pembelajaran dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan.¹⁶¹ Tujuan manajemen peserta didik adalah “mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan.”¹⁶²

2) Fungsi manajemen peserta didik

Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik.¹⁶³

¹⁶⁰Mustari, Muhammad, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 108.

¹⁶¹Ilyasin, Mukhammad & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Kontruksi Teoritis dan Praktis*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 99-100.

¹⁶²Mustari, Muhammad, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 109.

¹⁶³Mustari, Muhammad, *Manajemen Pendidikan*, 109.

Dengan demikian, manajemen peserta didik M.A. di pondok pesantren yaitu pengaturan peserta didik diarahkan untuk mengembangkan potensi para peserta didik secara optimal untuk meningkatkan prestasi mereka di berbagai bidang.

b. Unsur-Unsur Manajemen Peserta Didik

Aplikasi pengelolaan peserta didik mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut, yakni tahap perencanaan berupa analisis kebutuhan kegiatan penerimaan peserta didik baru (rekrutmen), pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian (evaluasi). Uraian manajemen peserta didik dimaksud yaitu:

1) Analisis Kebutuhan

Merupakan hal yang harus dipertimbangkan karena memperhatikan daya tampung madrasah dengan memastikan jumlah yang harus diterima dengan memperhatikan kesediaan ruang. Proses kegiatan manajemen peserta didik, kegiatan menganalisis kebutuhan peserta didik sangat diperlukan. Dalam menganalisis kebutuhan yakni penerimaan peserta didik baru harus disesuaikan dengan kapasitas dan daya tampung sekolah.

Analisis kebutuhan peserta didik yaitu penetapan peserta didik yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan meliputi : membentuk panitia penerimaan peserta didik baru yang melibatkan semua unsur guru, pegawai (tata usaha), dan dewan komite sekolah. Selanjutnya pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka, informasi yang harus ada dalam pengumuman tersebut adalah gambaran singkat lembaga persyaratan pendaftaran siswa baru (syarat umum dan syarat khusus), cara pendaftaran, waktu pendaftaran,

tempat pendaftaran, biaya pendaftaran, waktu dan tempat seleksi, dan pengumuman hasil seleksi.¹⁶⁴

2) Rekrutmen Calon Peserta Didik

Rekrutmen calon peserta didik dilakukan dengan menggunakan dua sistem menurut Imron, yakni dengan menggunakan sistem promosi, sedangkan yang kedua dengan menggunakan sistem seleksi.¹⁶⁵

Sistem promosi itu berlaku pada sekolah-sekolah yang pendaftarannya kurang dari jatah atau daya tampung yang ditentukan. Rincian pada promosi lewat radio, televisi, dan surat kabar sehingga dapat menarik peminat respon meyakinkan mereka untuk sekolah di M.A. atau sekolah lain.

3) Penyeleksian dan Orientasi

Sistem seleksi, sistem dimana peserta didik harus melalui berbagai macam tahapan untuk dapat masuk sekolah yang diinginkan. Penerimaan peserta didik baru memiliki persyaratan antara lain uang pendaftaran, mengisi blangko isian yang telah disiapkan, menyerahkan foto, dan STTB/Ijazah sekolah atau fotokopinya.¹⁶⁶ Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu pesat merambah dunia pendidikan,

¹⁶⁴ Badrudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: Permata Puri Media, 2014), 32.

¹⁶⁵ Imron, Ali, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2012), 43.

¹⁶⁶ Wijono, *Administrasi dan Supervise Pendidikan*, (Jakarta: tp., 1989), 114.

berdampak positif terhadap penerimaan peserta didik baru di sekolah.¹⁶⁷

Penerimaan peserta didik yakni, kewenangan pada sekolah untuk memutuskan peserta didik yang dapat diterima di sekolah.¹⁶⁸ Penerimaan dimaksud dapat dilakukan secara *online*. Adanya penerimaan peserta didik baru secara online ini memudahkan calon peserta didik untuk mendaftar, selain itu memudahkan juga pengelola peserta data bagi sekolah.

Dalam penerimaan peserta didik baru, dipersiapkan terlebih dahulu, yaitu 1) penentuan panitia penerimaan peserta didik baru; 2) penyediaan format atau biodata; 3) menyiapkan perangkat tes dan instrumen yang diperlukan; dan 4) ketentuan kebijakan dari dinas pendidikan.¹⁶⁹ Atau persyaratan lain yang dilakukan:

a) Penyeleksian

Tahapan ini dilakukan jika dari persyaratan dalam perekrutan peserta didik sudah selesai dan dilakukan validasi sebagai bukti bahwa benar-benar menjadi peserta didik di sekolahan tersebut. Seleksi merupakan kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon berdasarkan ketentuan yang berlaku.¹⁷⁰

¹⁶⁷Rugaiyah & Sismiati, *Profesi Kependidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 54.

¹⁶⁸Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Kencana, 2007), 252.

¹⁶⁹Rugaiyah & Sismiati, *Profesi Kependidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 54.

¹⁷⁰ Badrudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: Permata Puri Media, 2014), 37.

b) Orientasi

Orientasi diartikan sebagai pengenalan terhadap sesuatu yang baru. Dalam hal ini dikenalkan akan suasana akan teman, guru, tempat belajar, dan pengenalan terhadap sekolahan tersebut.

Tujuan orientasi bagi peserta didik adalah agar peserta didik mengerti dan menaati peraturan yang berlaku di sekolah; agar peserta didik dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan sekolah; agar peserta didik siap menghadapi lingkungan yang baru secara fisik maupun mental dan emosional sehingga merasa nyaman mengikuti proses pembelajaran; agar peserta didik dapat melakukan adaptasi dengan lingkungan sekolah.¹⁷¹

4) Penempatan dan Pengelompokan

Penempatan dan Pengelompokan peserta didik, menurut Rugaiyah & Sismiati, ada lima macam yaitu 1) *Friendship Growing* yakni penempatan dan Pengelompokan peserta didik berdasarkan kesukaan di dalam memilih teman di antara peserta didik itu sendiri; 2) *Achievement Grouping* yakni penempatan dan pengelompokan belajar dalam hal ini adalah campuran antara peserta didik yang berprestasi tinggi dan peserta didik yang berprestasi rendah; 3) *Aptitude Grouping* yakni penempatan dan pengelompokan peserta didik berdasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki oleh peserta didik itu sendiri; 4) *Attention or Interest Grouping* yakni penempatan dan

¹⁷¹Badrudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: Permata Puri Media, 2014), 40.

pengelompokan peserta didik berdasarkan atas perhatian atau minat yang didasari oleh kesenangan peserta didik itu sendiri; 5) *Intelligence Grouping* yakni penempatan dan pengelompokan yang didasarkan atas hasil tes intelegensi yang diberikan kepada peserta didik.¹⁷²

Menurut Wilyan pengelompokan peserta didik dapat dikategorikan berdasarkan pada fungsi integrasi dan fungsi perbedaan. Fungsi integrasi yaitu pengelompokan yang didasarkan atas kesamaan-kesamaan yang ada pada peserta didik. Pengelompokan integrasi ini didasarkan menurut jenis kelamin dan umur. Fungsi perbedaan yaitu pengelompokan peserta didik dikelompokkan berdasarkan pada individu peserta didik seperti minat, bakat, kemampuan.¹⁷³

5) Pembinaan

a) Pembinaan Peserta Didik

Pembinaan peserta didik di sekolah merupakan tanggung jawab semua tenaga kependidikan. Guru merupakan tenaga pendidik yang kerap kali berhadapan dengan peserta didik dalam proses pendidikan. Guru sebagai pendidik bertanggung jawab atas terselenggaranya proses pembelajaran di sekolah.¹⁷⁴

Pembinaan manajemen peserta didik yaitu mendeskripsikan bagaimana cara membina peserta didik agar menjadi peserta didik yang berkualitas baik. Permendiknas Nomor 39 tahun 2008, menyebutkan tujuan pembinaan peserta

¹⁷²Rugaiyah & Sismiati, *Profesi Kependidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 55-56.

¹⁷³Badrudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: Permata Puri Media, 2014), 40.

¹⁷⁴Badrudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: Permata Puri Media, 2014), 49.

didik adalah sebagai berikut 1) Mengembangkan potensi peserta didik secara optimal dan terpadu yang meliputi bakat, minat, dan kreativitas; 2) Memantapkan kepribadian peserta didik untuk mewujudkan ketahanan sekolah sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dan pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan; 3) Mengaktualisasikan potensi peserta didik dalam pencapaian prestasi unggulan sesuai bakat dan minat; 4) Menyiapkan peserta didik agar menjadi warga masyarakat yang berakhlak mulia, demokratis, menghormati hak-hak asasi manusia dalam rangka mewujudkan masyarakat madani (*civil society*).

Membina peserta didik di dalam proses pembelajaran dapat dilakukan dengan melatih peserta didik untuk meningkatkan kemampuan dan prestasinya. Memberi rangsangan kepada para peserta didik supaya aktif, kritis kreatif, berinteraksi dengan peserta didik lainnya dengan baik merupakan bagian dari membina peserta didik untuk meningkatkan kualitas mereka.

Ruang lingkup pembinaan peserta didik sesuai Permendiknas 34 tahun 2006: Pembinaan prestasi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa meliputi a) seleksi; b) pembinaan berkelanjutan; dan c) pemberian penghargaan. Tahap teknik pembinaan peserta didik yang di sini adalah proses di mana peserta didik dibina melalui beberapa kegiatan seperti, kegiatan belajar mengajar, ekstrakurikuler, penyuluhan, dan beberapa kegiatan lainnya.

Dalam pembinaan peserta didik perlu adanya kegiatan remedial secara individu. Jika kesulitan siswa, baik yang bersumber internal maupun eksternal telah diidentifikasi, selanjutnya program remidi perlu diformulasikan. Jika siswa telah dimotivasi dalam kegiatan belajarnya maka kegiatan remedial dilakukan secara individu atau lebih spesifik.¹⁷⁵

b) Pembinaan Alumni

Dalam evaluasi juga terdapat pembinaan alumni guna peserta didik yang telah lulus dari madrasah aliyah untuk menambah ikatan antara peserta didik dengan suatu organisasi madrasah. Pembinaan alumni baiknya dibentuk dalam sebuah Organisasi. Menurut Rugaiyah dan Sismiati, dalam organisasi ini mempunyai beberapa tujuan; 1) membangun jaringan silaturahmi kepada para alumni sehingga tercipta cinta terhadap almamater sekolah; 2) memberdayakan alumni untuk membina peserta didik di sekolah almamater; 3) memberdayakan alumni untuk membantu mensukseskan program sekolah; dan 4) mendapatkan informasi tentang pemetaan alumni yang melanjutkan studi dan tempat kerja.¹⁷⁶

Selain hal tersebut dengan alumni membangun jaringan silaturahmi kepada alumni lainnya diharapkan akan memunculkan kembali rasa memiliki terhadap almamater madrasah di mana mereka pernah mengenyam pendidikan di

¹⁷⁵Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya*, (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2012), 235.

¹⁷⁶Rugaiyah & Sismiati, *Profesi Kependidikan*, 58.

madrasah mereka. Memberdayakan alumni juga dapat membina peserta didik untuk mensukseskan program-program madrasah supaya lebih memudahkan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengetahui permasalahan yang dihadapi dan selanjutnya mencari solusi terbaik untuk memecahkannya. Dengan ikatan para alumni bisa mengetahui data para alumni yang melanjutkan studi dan para alumni yang bekerja serta yang nganggur.

6) Layanan Peserta Didik

a) Layanan Bimbingan dan Konseling

Bimbingan adalah proses bantuan yang diberikan kepada peserta didik dengan memperhatikan kemungkinan dan kenyataan tentang adanya kesulitan yang dihadapi dalam rangka perkembangan yang optimal, sehingga mereka memahami dan mengarahkan diri serta bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat.

b) Layanan Perpustakaan

Perpustakaan merupakan salah satu unit yang memberikan layanan kepada peserta didik, dengan maksud membantu dan menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan serta memberi layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka.

Perpustakaan sekolah sebagai perangkat pendidikan yang integral dalam sistem kurikulum yaitu (a) perpustakaan sebagai kegiatan belajar mengajar menyediakan koleksi perpustakaan untuk mendukung proses pembelajaran, (b) perpustakaan sebagai pusat penelitian sederhana menyediakan koleksi yang

bermanfaat dalam melaksanakan penelitian, (c) perpustakaan sebagai pusat membaca menambah ilmu pengetahuan dan rekreasi serta menambah wawasan yang lebih luas.¹⁷⁷ Berdasarkan jenisnya beberapa layanan perpustakaan meliputi ruang baca, ruang baca buku referensi, meja baca, sirkulasi, referensi, abstrak, indeks, literatur dan layanan koleksi khusus.¹⁷⁸

c) Layanan Kesehatan

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk sebuah wadah bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Usaha kesehatan sekolah adalah usaha kesehatan masyarakat yang dijalankan sekolah.

Bentuk pendidikan kesehatan adalah memberdayakan masyarakat agar mereka mampu mengadakan prasarana dan sarana kesehatan bagi mereka. Hal ini bukan berarti memberikan layanan kesehatan dengan cuma-cuma tetapi memberikan pelayanan dengan cara kemampuan teknik (pelatihan dan bimbingan) memberikan arahan cara mencari dana untuk pengadaan prasarana dan sarana.¹⁷⁹

Pelaksanaan pendidikan di negara maju maupun negara berkembang mengalami berbagai hambatan dalam rangka pencapaian tujuan yakni: mewujudkan perilaku hidup sehat

¹⁷⁷Hartono, *Manajemen Perpustakaan Sekolah*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), 29.

¹⁷⁸Hartono, *Manajemen Perpustakaan Sekolah*, 188.

¹⁷⁹Notoadmodjo, Suekidjo, *Promosi Kesehatan dan Perilaku Kesehatan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 23.

bagi masyarakat, hambatan yang paling besar adalah faktor pendukungnya.¹⁸⁰

Pelayanan kesehatan di sekolah harus dapat menolong dalam menghadapi isu-isu kesehatan dasar. Para siswa harus mendapat akses terhadap pelayanan yang tidak hanya mencakup penilaian kesehatan saja, tapi juga manajemen dan intervensinya untuk mengurangi perilaku berisiko, termasuk kekerasan, pencegahan kecelakaan, dan sebagainya.¹⁸¹

d) Layanan Transportasi Sekolah

Sarana angkutan (transportasi) bagi para peserta didik merupakan salah satu penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar. Transportasi diperlukan terutama bagi para peserta didik ditingkat prasekolah dan pendidikan dasar.

e) Layanan Asrama

Bagi para peserta didik khususnya jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, terutama bagi mereka yang jauh dari orang tuanya diperlukan asrama. Selain manfaat untuk peserta didik, asrama mempunyai manfaat bagi para pendidik dan petugas asrama tersebut.

Salah satu kelebihan sistem pendidikan pondok pesantren adalah keberadaan pondok atau asrama yang menjadi tempat tinggal santri selama 24 jam setiap hari. Apalagi pondok atau asrama ini diberdayakan untuk

¹⁸⁰Notoadmodjo, Soekidjo, *Promosi Kesehatan dan Perilaku Kesehatan*, 33.

¹⁸¹Notoadmodjo, Soekidjo, Anwar Hassan, Ella Nurlaela Hadi, dan Tri Krianto, *Promosi Kesehatan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 71.

memberlakukan sistem pembelajaran yang maksimal ia sangat berfungsi secara efektif dalam memperlancar pembelajaran dan sekaligus hasil-hasilnya. Melalui pondok atau asrama itu banyak manfaat antara lain; memudahkan kontrol kegiatan santri, memfasilitasi interaksi belajar sesama santri maupun ustad dan kiai.¹⁸²

Pelayanan asrama di pondok pesantren sudah berjalan sejak adanya pondok pesantren di Indonesia dan masih relevan dan eksis sampai sekarang sehingga wali peserta didik banyak yang mencari madrasah atau sekolah dan sekaligus mondok. Lebih lanjut, Qomar menegaskan adanya berbagai manfaat pondok (asrama) ketika diberdayakan dalam pemberlakuan sistem pembelajaran, pada akhirnya menarik minat kepala madrasah maupun kepala sekolah untuk menirunya. Apalagi belakangan ini, muncul fenomena-fenomena yang aneh pada peserta didik seperti tawuran antar pelajar, pornografi, narkoba, dan lain-lain.

7) Evaluasi Peserta didik

Menurut Arikunto, dari sisi peserta didik, evaluasi dapat membantu mereka mengetahui sejauh mana keberhasilan mengikuti pembelajaran yang diberikan oleh pendidik. Dapat berhasil memuaskan atau tidak memuaskan. Jika peserta didik memperoleh hasil yang memuaskan, akan mendorong dia untuk memperoleh di kesempatan lain yang lebih baik. Jika peserta didik memperoleh nilai yang tidak memuaskan, tentu akan dijadikan

¹⁸²Qomar, Mujamil, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang : Penerbit Erlangga, 2013), 132.

evaluasi kurikulum agar lain kali hal tersebut tidak terulang lagi di masa yang selanjutnya.¹⁸³

Evaluasi dimaksudkan mempunyai kewajiban menilai sehingga dapat mengetahui peserta didik mana yang bisa melanjutkan pelajarannya, karena sudah mengetahui maupun peserta didik-peserta didik yang belum berhasil menguasai materi. Guru akan mengetahui sejauh mana ketepatan materi yang sudah diberikan kepada peserta didik. Guru juga akan mengetahui apakah metode yang digunakan sudah tepat atau belum.¹⁸⁴

Ada tiga prinsip dalam evaluasi, yaitu prinsip integralitas, prinsip kontinuitas, dan prinsip objektivitas. Prinsip integralitas merupakan rancangan hasil evaluasi yang tidak hanya menyangkut sisi kognitif saja, melainkan sisi afektif dan psikomotorik juga. Prinsip kontinuitas adalah usaha bimbingan dari guru untuk mengevaluasi pertumbuhan dan perkembangan prestasi belajar peserta didik. Prinsip objektivitas adalah mengevaluasi dengan hasil yang apa adanya tanpa ada pengaruh lain atau manipulasi.¹⁸⁵ Dalam evaluasi ini berhubungan dengan kenaikan kelas peserta didik & Penjurusan bagi peserta didik, untuk langkah-langkah lanjut sebagai berikut.

¹⁸³ Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 14.

¹⁸⁴ Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, 15.

¹⁸⁵ Masyhud, Sulthon & Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 100.

a) Kenaikan Kelas

Dalam memutuskan kenaikan kelas, menurut Rugaiyah & Sismiati, ada beberapa masalah yang harus diperhatikan yaitu a) peserta didik dengan tegas bisa dinaikkan kelas; b) peserta didik dengan tegas tidak bisa dinaikkan kelas; dan c) peserta didik yang meragukan, artinya ada kemungkinan peserta didik bisa dinaikkan, tetapi juga ada kemungkinan peserta didik tidak bisa dinaikkan.¹⁸⁶

b) Penjurusan

Ada pra keputusan dalam proses kenaikan kelas. Ada empat menurut Rugaiyah dan Sismiati yaitu a) peserta didik secara tegas dijuruskan ke suatu jurusan tertentu, b) peserta didik yang meragu untuk dijuruskan, c) peserta didik tidak dapat dijuruskan ke semua jurusan, d) peserta didik yang serba bias dijuruskan ke jurusan mana saja.¹⁸⁷

4. Manajemen Prasarana dan sarana

Manajemen Prasarana dan sarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga prasarana dan sarana pendidikan agar memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.¹⁸⁸ Dalam manajemen Prasarana dan sarana ada lima kegiatan yaitu analisis kebutuhan, pengadaan barang,

¹⁸⁶Rugaiyah & Sismiati, *Profesi Kependidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 58.

¹⁸⁷Rugaiyah & Sismiati, *Profesi Kependidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 58.

¹⁸⁸Rivai, Veithzal & Murni, *Education Manajement*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), 166.

pengawasan prasarana dan sarana, penginventarisan, penghapusan, dan evaluasi.¹⁸⁹

Manajemen prasarana dan sarana merupakan kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan atau material bagi terselenggaranya proses pendidikan di lembaga pendidikan.¹⁹⁰ Manajemen prasarana dan sarana merupakan pengelolaan harta kekayaan, dalam hal ini ruang lingkupnya dipersempit menjadi untuk barang yang berwujud.¹⁹¹ Manajemen prasarana dan sarana adalah proses kerja sama dalam melaksanakan pendayagunaan semua prasarana dan sarana yang ada di dalam lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.¹⁹²

Karena faktor pemungkin (enabling) ini berupa fasilitas atau prasarana dan sarana kesehatan, maka bentuk pendidikan kesehatan adalah memberdayakan masyarakat agar mereka mampu mengadakan prasarana dan sarana kesehatan bagi mereka. Hal ini bukan berarti memberikan prasarana dan sarana kesehatan dengan Cuma-Cuma tetapi memberikan kemampuan dengan cara bantuan teknik (pelatihan dan bimbingan), memberikan arahan, dan cara-cara mencari dana untuk pengadaan prasarana dan sarana.¹⁹³

¹⁸⁹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 50.

¹⁹⁰Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 26.

¹⁹¹Hartani, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2011), 136.

¹⁹²Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 76.

¹⁹³Notoatmodjo, Soekidjo, *Promosi Kesehatan dan Perilaku Kesehatan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 23.

a. Tujuan dan Fungsi Manajemen prasarana dan sarana

Tujuan pengelolaan prasarana dan sarana adalah memberikan layanan secara profesional berkaitan dengan prasarana dan sarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berjalan secara efektif dan efisien.¹⁹⁴ Sarana pendidikan umumnya mencakup semua fasilitas yang secara langsung dipergunakan dan menunjang dalam proses pendidikan, seperti gedung, ruangan belajar, dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana yaitu secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti: halaman, kebun atau taman, jalan menuju ke sekolah.¹⁹⁵

Pengertian tersebut, manajemen prasarana dan sarana yakni manajemen yang mengatur, merencanakan, dan seterusnya penggunaan prasarana dan sarana yang ada dalam suatu lembaga itu. Hal ini diatur karena untuk mendapatkan kesesuaian dalam penggunaan barang-barang fisik baik yang mendukung dalam proses pendidikan madrasah aliyah di pondok pesantren. Beberapa benda yang termasuk penting dalam Prasarana dan sarana di M.A. adalah ruang belajar, perpustakaan, laboratorium bahasa, laboratorium praktik amaliyah agama, laboratorium fisika, laboratorium biologi, laboratorium komputer, laboratorium kimia dan sarana pendukung lainnya.

Keberadaan Prasarana dan sarana lembaga pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga termasuk dalam

¹⁹⁴Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*, 77.

¹⁹⁵El-Khuluqo, Ihsana, *Manajemen Paud*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 9.

komponen-komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan.¹⁹⁶ Prasarana dan sarana pendidikan adalah semua benda bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, baik langsung maupun tidak langsung.¹⁹⁷

Al-Qur'an surat 6 *An-Nahl* 68-69 dijelaskan bahwa ayat ini menjadikan inspirasi, bahwa lebah saja dapat menghasilkan madu, dengan membuat sarang-sarang di pohon-pohon, sehingga madunya dapat bermanfaat bagi manusia sebagai obat. Demikian juga lembaga pendidikan madrasah aliyah perlu adanya Prasarana dan sarana untuk kegiatan belajar mengajar sehingga mengembangkan ilmu dan melahirkan generasi yang berilmu dalam mencari ilmu-ilmu Allah.

Sebagaimana juga dijelaskan dalam hadist yang diriwayatkan oleh Bukhori bahwa:

Nabi Saw membuat gambar persegi empat, lalu menggambar garis panjang di tengah persegi empat tadi dan keluar melewati batas persegi itu. Kemudian beliau juga membuat garis-garis kecil di dalam persegi tadi, di sampingnya: (persegi yang digambar Nabi). Dan beliau bersabda : “Ini adalah manusia, dan (persegi empat) ini adalah ajal yang mengelilinginya, dan garis (panjang) yang keluar ini, adalah cita-citanya. Dan garis-garis kecil ini adalah penghalang-penghalangnya. Jika tidak (terjebak) dengan (garis) yang ini, maka kena (garis) yang ini. Jika tidak kena (garis) yang itu, maka kena (garis) yang setelahnya. Jika tidak mengenai semua (penghalang) tadi, maka dia pasti tertimpa ketuarentaan.

¹⁹⁶Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (ttp: Erlangga, 2007), 170.

¹⁹⁷El-Khuluqo, Ihsana., *Manajemen Paud*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 9.

Hadis di atas juga sebagai inspirasi terlihat jelas bahwa Rasulullah Saw. menggunakan garis-garis sebagai alat pendidikan untuk memahami apa yang ingin beliau sampaikan kepada para sahabatnya. Demikian juga hadist tersebut dapat diaplikasikan pada proses pendidikan sekarang ini.

Sebagaimana dijelaskan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2007 tentang Standar Prasarana dan sarana Untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTS), Dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA). Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2015.

- 1) Standar prasarana dan sarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) mencakup kriteria minimum sarana dan kriteria minimum prasarana.
- 2) Standar prasarana dan sarana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum pada lampiran peraturan menteri ini (pasal 1).

Penyelenggaraan pendidikan bagi satu kelompok pemukiman permanen dan terpencil yang penduduknya kurang dari 1000 (seribu) jiwa dan yang tidak bisa dihubungkan dengan kelompok yang lain dalam jarak tempuh tiga kilo meter melalui lintasan jalan kaki yang tidak membahayakan dapat menyimpangi standar prasarana dan sarana sebagaimana diatur dalam peraturan menteri ini (pasal 2).

b. Unsur-Unsur Manajemen prasarana dan sarana

1) Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan dilakukan di masa yang akan datang.¹⁹⁸ Analisis kebutuhan merupakan hal yang harus dilakukan dalam proses manajemen. Dengan adanya analisis kebutuhan dan rencana yang baik, segala aktivitas yang dilaksanakan dalam kegiatan organisasi akan terarah dan terorganisir sehingga bisa tercapai tujuan yang diharapkan. Begitu juga dalam perencanaan Prasarana dan sarana pendidikan, kebutuhan akan prasarana dan sarana proses pembelajaran, perlu direncanakan secara cermat dan teliti berkaitan dengan kebutuhan yang diperlukan (primer) dan kebutuhan yang dapat menunjang (skunder) keberhasilan dalam proses pembelajaran di madrasah.

Analisis kebutuhan prasarana dan sarana M.A. dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut diantaranya: 1) mengadakan rapat tim terlebih dahulu baik barang yang bergerak maupun tidak bergerak. Dalam tim ini akan menjadi panitia pengadaan prasarana dan sarana. Dalam rapat ini diadakan pendataan mengenai kebutuhan madrasah rentang waktu satu tahun. 2) Menentukan prasarana dan sarana yang dibutuhkan, tentunya dengan skala prioritas yang mana dalam penyusunannya berdasarkan tingkat kepentingan, selain itu juga prasarana dan

¹⁹⁸Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Perlengkapan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 26.

sarana yang mahal, maka diadakan pertimbangan seperti menunda pengadaannya, dilakukan bertahap, dimasukkan anggaran berikutnya dan meminta bantuan komite madrasah atau orang tua peserta didik untuk mendukung pengadaan prasarana dan sarana.

3) Sumber dana dalam perencanaan prasarana dan sarana, bersumber dari dana pemerintah yakni dari dana BOS (Biaya Operasional Sekolah). Dana utama dalam perencanaan prasarana dan sarana ini lebih mengutamakan dana dari BOS saja, itupun hanya untuk hal-hal yang menunjang proses belajar mengajar dan keperluan madrasah.

2) Pengadaan Barang

Pengadaan prasarana dan sarana merupakan suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki lembaga madrasah untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan lembaga dengan cara menempatkan seseorang yang berkualifikasi dalam pengadaan barang dan jasa. Dalam proses pengadaan Prasarana dan sarana pendidikan, ada beberapa kemungkinan yang bisa ditempuh yaitu (a) pembelian dengan biaya pemerintah, (b) pembelian dengan biaya dari SPP, dan (c) bantuan dari masyarakat lainnya.¹⁹⁹

Pengadaan prasarana dan sarana di M.A. dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut: 1) pendistribusian prasarana dan sarana, misalnya barang tidak habis pakai setelah dibeli atau diterima

¹⁹⁹Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2006), 120.

maka langkah selanjutnya yakni dicocokkan akan surat pengantarnya, kemudian dicatat untuk diinventarisasi dan diberi kode, tahun barang diterima serta stiker pemilik Yayasan Raudlatul Ulum. 2) Pendistribusian barang habis pakai, dimana dibagikan ke pengguna atau ke kelas-kelas dan yang masih ada maka disimpan sebagai stok persediaan.

3) Penginventarisasian

Penginventarisasian adalah kegiatan melaksanakan penggunaan, penyelenggaraan, pengaturan dan pencatatan barang-barang, menyusun daftar barang yang menjadi milik sekolah ke dalam satu daftar inventaris barang secara teratur. Tujuannya adalah menjaga dan menciptakan tertib administrasi barang milik negara yang dipunyai suatu organisasi. Yang dimaksud dengan inventaris adalah suatu dokumen berisi jenis dan jumlah barang yang bergerak maupun yang tidak bergerak yang menjadi milik negara serta berada dibawah tanggungjawab sekolah.

Penginventarisasian prasarana dan sarana di M.A. dilakukan sebagaimana juga dipaparkan sebagai berikut: 1) pelaksanaan dalam hal pemeliharaan yang bersifat pengecekan terhadap prasarana dan sarana ketika pembelian, maka harus dicek di toko tersebut, setelah sampai di madrasah barang tersebut dicek ulang. Untuk pemeliharaan yang bersifat pencegahan dilakukan barang-barang inventaris madrasah, seperti perbaikan printer, mesin genset, dan sebagainya. Untuk pemeliharaan ringan dilakukan rehab gedung, seperti rehab pada gedung-gedung M.A. Adapun dana pemeliharaan bersumber dari yayasan Raudlatul

Ulum, selain itu untuk meminimalisir keterbatasan dana maka juga dari BOS (Biaya Operasional Sekolah). 2) Adapun jika ada prasarana dan sarana yang rusak, maka yang bertanggung jawab yakni pihak madrasah atau yayasan. Biasanya ketika ada barang yang rusak, pihak madrasah menyuruh salah satu guru untuk memperbaiki, jika memang rusaknya berat maka pihak madrasah membawanya ke tukang servis.

4) Pengawasan Prasarana dan sarana

Dalam fungsi pengawasan manajemen prasarana dan sarana, peran pengawasan menjadi sangat penting dilakukan oleh pimpinan, dalam hal ini pengawasan dimaknai sebagai peneliti yang mengawasi semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai peraturan yang berlaku atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal.²⁰⁰

5) Evaluasi Prasarana dan sarana

Evaluasi program kerja prasarana dan sarana disusun sebagai upaya yang dilakukan oleh madrasah dalam mengukur keberhasilan program kerja madrasah ke depan yang telah dilaksanakan selama satu tahun pelajaran. Evaluasi program kerja prasarana dan sarana ini disusun berdasarkan hasil analisis yang mengacu pada kondisi ideal, kondisi real, dan rencana tindak lanjut sebagai solusi dari kelemahan, kekurangan, dan masalah yang ditemukan. Langkah-langkah evaluasi prasarana dan sarana adalah sebagai berikut:

²⁰⁰Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 52.

Dalam hal evaluasi prasarana dan sarana, M.A. melakukan hal-hal sebagai berikut: 1) evaluasi dalam hal penginventarisan prasarana dan sarana. Ada beberapa barang inventaris milik M.A. yang dibawa oleh tenaga pendidik atau tenaga kependidikan, padahal orang tersebut sudah dipindah tugaskan ke madrasah lain, barang yang dibawa tersebut adalah notebook atau laptop. Banyaknya kode inventaris barang yang hilang pada barang-barang inventaris milik madrasah disebabkan karena memang stiker yang tertempel pada barang tersebut sudah cukup lama, ditambah lagi ulah peserta didik yang merobek stiker tersebut. Maka upaya yang dilakukan pihak madrasah adalah membuat surat pemberitahuan kepada pemegang barang untuk segera menyerahkan barang tersebut pada pihak madrasah, surat pemberitahuan pertama tidak ditanggapi oleh yang bersangkutan dan kamipun mengirimkan surat pemberitahuan yang kedua. Kedepannya akan melakukan identifikasi ulang terhadap barang-barang yang kode inventaris barangnya sudah tidak ada lagi. 2) Penghapusan pada barang dan jasa, ketika dalam pelaksanaan prasarana dan sarana terdapat permasalahan karena jenis dan jumlah yang sangat banyak pada barang dan jasanya, maka diharuskan adanya penghapusan. Penghapusan ini dilakukan ketika ada pemakaian yang kurang tepat atau memang tidak perlu digunakan.

6) Penghapusan

Barang-barang yang ada di sekolah, terutama yang berasal dari pemerintah (khusus sekolah negeri) tidak akan selamanya

bisa digunakan atau dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan, hal itu karena rusak berat sehingga tidak dapat dipergunakan lagi, barang tersebut sudah tidak sesuai dengan keadaan atau kebutuhan, biaya pemeliharaannya yang tinggi, jumlah barang tersebut berlebihan sehingga tidak bisa dimanfaatkan dan nilai guna barang tersebut tidak perlu dimanfaatkan. Dengan keadaan yang demikian, maka barang-barang tersebut harus segera dihapus. Artinya menghapus barang-barang inventaris itu (milik negara) dari daftar inventaris sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penghapusan barang inventaris adalah pelepasan suatu barang dari kepemilikan dan tanggungjawab pengurusnya oleh pemerintah ataupun swasta. Biasanya dilakukan dengan lelang dan pemusnahan. Adapun syarat-syaratnya yaitu 1) barang-barang dalam keadaan rusak; 2) perbaikan suatu barang memerlukan biaya besar; dan 3) secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak sesuai lagi dengan biaya pemeliharaan.

5. Manajemen Keuangan

a. Tujuan dan Fungsi Manajemen Keuangan

Menurut Herabudin sebagaimana dikutip Heryati dan Muhsin, manajemen keuangan pendidikan adalah proses melaksanakan seluruh aktivitas keuangan yang berkaitan dengan bidang-bidang kependidikan yang melibatkan kerjasama seluruh

personal dan adanya kinerja yang sesuai dengan tugas dan kedudukannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁰¹

Menurut Husnan sebagaimana dikutip Tim Dosen, manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu.²⁰²

Sebagaimana peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Nomor 69 Tahun 2009 untuk Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTS), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB).

Standar biaya operasi nonpersonalia untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK, SDLB, SMPLB, dan SMALB adalah standar biaya yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi nonpersonalia selama satu tahun untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK, SDLB, SMPLB, dan SMALB sebagai bagian dari keseluruhan dana pendidikan agar satuan pendidikan dapat

²⁰¹Heryati, Yati & Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 228.

²⁰²Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 256.

melakukan kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan sesuai Standar Nasional Pendidikan.

- 1) Standar biaya operasi non personalia tahun 2009 persekolah/ program keahlian, per rombongan belajar, dan per peserta didik untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK, SDLB, SMPLB, dan SMALB menggunakan basis biaya operasi non personalia per sekolah/program keahlian, per rombongan belajar, dan per peserta didik untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK, SDLB, SMPLB, dan SMALB di Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta.
- 2) Besaran standar biaya operasi nonpersonalia tahun 2009 persekolah/ program keahlian, per rombongan belajar, dan per peserta didik, serta besaran presentase minimum biaya alat tulis sekolah dan bahan dan alat habis pakai, untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK, SDLB, SMPLB, dan SMALB adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran I Peraturan Menteri ini (Pasal 1).
- 3) Penghitungan standar biaya operasi nonpersonalia tahun 2009 untuk masing-masing daerah dilakukan dengan mengalikan biaya operasi nonpersonalia DKI Jakarta dengan indeks masing-masing daerah, sebagaimana tercantum dalam Lampiran II Peraturan Menteri ini (Pasal 2).

Satuan pendidikan dasar dan menengah yang belum bisa memenuhi Standar Nasional Pendidikan menggunakan biaya satuan yang lebih rendah dari standar biaya ini (Pasal 3).

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan (Pasal 4).

Permendikbud Nomor 16 Tahun 2016 tentang petunjuk teknis penggunaan dan pertanggungjawaban keuangan dana bantuan operasional sekolah. Peraturan ini merupakan terkait dengan batas maksimum penggunaan dana BOS untuk membayar honor bulanan guru atau tenaga kependidikan honorer di sekolah swasta yang semula maksimal hanya 30% diubah menjadi maksimal 50% dari total dana BOS yang diterima.

Perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang seefisien dan efektif mungkin telah dipraktekkan oleh M.A.

Beberapa penjelasan di atas dapat dipahami bahwa manajemen keuangan M.A. adalah pengelolaan terhadap semua aktivitas keuangan di M.A. dengan melibatkan seluruh personal sesuai dengan tugas dan kedudukannya. Manajemen dalam Islam sebenarnya sudah ada bahkan dalam nilai normatif merupakan suatu keharusan dilakukan oleh manusia untuk mendapatkan kenyamanan, kesuksesan, dan keberhasilan dalam kegiatan yang dilaksanakannya.²⁰³

Sebagaimana *Al-Qur'an* surat 23 *Al-Mu'minun* ayat 8 dijelaskan bahwa dalam manajemen keuangan kepala madrasah

²⁰³Ilyasin, Mukhamad & Nurhayati, *Manajemn Pendidikan Islam: Konturksi Teoritis dan Praktis*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 183.

mampu mengoptimalkan keuangan tersebut untuk kebutuhan madrasah bukan kebutuhan pribadi, karena itu adalah amanat yang dipikulnya untuk memajukan pembangunan madrasah. Bahkan keterangan Rasulullah Saw. dalam salah satu hadist yang diriwayatkan Bukhori, manajemen keuangan harus diserahkan kepada tenaga ahli keuangan agar bisa terorganisir secara baik dan profesional.

Kadarman dan Udaya sebagaimana dikutip Heryati dan Muhsin, menjelaskan ada tiga tujuan manajemen keuangan yaitu: meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan, meminimalkan penyalahgunaan anggaran.²⁰⁴

Tujuannya, manajemen keuangan menjadi kegiatan yang digunakan untuk memonitor setiap penggunaan keuangan di suatu lembaga. Selain itu juga dengan adanya manajemen keuangan akan dapat diketahui hasil rekapitulasi keluar dan masuknya penggunaan keuangan secara transparan. Hal semacam itu dapat meminimalkan penyalahgunaan anggaran keuangan dalam suatu lembaga.

Manfaat manajemen keuangan menurut Heryati dan Muhsin menyebutkan ada tiga manfaat yaitu: memungkinkan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara efisien, memungkinkan tercapainya kelangsungan hidup lembaga

²⁰⁴Heryati, Yati & muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 230.

pendidikan tersebut, dan mencegah kekeliruan, kebocoran, penyimpangan dalam penggunaan dana dari rencana semula.²⁰⁵

Setidaknya ada dua hal yang menyebabkan timbulnya perhatian yang besar pada keuangan, yaitu keuangan termasuk kunci penentu kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan, dan lazimnya uang dalam jumlah besar sulit sekali didapatkan khususnya bagi lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri.²⁰⁶

Tugas manajemen keuangan dapat terbagi tiga fase, yaitu *financial planning, implementation, and evaluation*. Jones (dalam Mulyasa, 2002:48) mengungkapkan bahwa perencanaan finansial (*budgeting*) merupakan kegiatan mengoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap perencanaan sasaran.²⁰⁷

b. Unsur-Unsur Manajemen Keuangan

Proses manajemen keuangan memiliki kegiatan sebagai berikut:

²⁰⁵Heryati, Yati & muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, 229.

²⁰⁶Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga,), 163.

²⁰⁷Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 48.

1) Perencanaan Keuangan

Menurut Yeti dan Muhsin, perencanaan keuangan adalah rincian yang terurai tentang sumber keuangan yang digunakan untuk melaksanakan berbagai program sekolah selama periode satu tahun fiskal.²⁰⁸

Proses perencanaan ini meliputi rincian pemasukan maupun pengeluaran dari seluruh kegiatan lembaga madrasah. Perencanaan keuangan di lingkungan madrasah seharusnya mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM). Kepala madrasah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah (BOS), (BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Selain itu, biasanya sekolah Islam juga mengembangkan penggalan dana dalam bentuk; amal jariah, zakat mal, uang syukuran, amal Jumat, dan lain-lain.

2) Pengelolaan Anggaran Keuangan

Pengelolaan anggaran keuangan ini dilaksanakan dengan mengorganisasi terhadap orang-orang yang telah ditetapkan untuk melaksanakan pekerjaan, membagi tugas,

²⁰⁸Heryati, Yati & muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, 239.

dan menetapkan kedudukan masing-masing serta hubungan kerja satu dengan yang lainnya agar tidak terjadi kesimpangsiuran dengan lainnya.²⁰⁹

Pengelolaan anggaran ini dimaksudkan supaya ada kejelasan di antara orang-orang yang ditunjuk dalam melaksanakan pekerjaan, tugas serta kedudukannya masing-masing dalam menyelenggarakan anggaran keuangan madrasah. Sedangkan staf yang termasuk sebagai pengelola keuangan sekolah dalam Heryati dan Muhsin yaitu bendahara, pemegang buku kas umum, pemegang buku kas pembantu mata anggaran, buku bank, buku pajak registrasi, dan lain-lain, serta pembuat arsip laporan pertanggung jawaban keuangan (LPJ) madrasah.²¹⁰

3) Pembuatan Laporan

Pembuatan laporan keuangan diharuskan untuk membuat materi laporan secara akurat sesuai dengan keadaan sebenarnya. Hal ini dimaksudkan supaya data yang disajikan tidak terjadi simpang siur keabsahannya.

Tujuan dari pembuatan laporan keuangan menurut Martin adalah (1) menginformasikan kemajuan, perkembangan nyata atau realisasi fisik dan keuangan dalam periode tertentu, (2) mengidentifikasi kesenjangan antara rencana dan program kerja rutin dalam kurun waktu

²⁰⁹Heryati, Yati & muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 237.

²¹⁰Heryati, Yati & muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, 237.

tertentu, (3) mengidentifikasi masalah yang timbul dan mengupayakan solusinya, dan (4) memberikan informasi yang dibutuhkan pimpinan dan menjadi masukan bagi pimpinan untuk menentukan kebijaksanaan.²¹¹

4) Evaluasi Keuangan

Evaluasi keuangan atau yang sering disebut dengan istilah audit, merupakan kegiatan pemeriksaan keuangan untuk memperoleh keakuratan berbagai transaksi yang telah dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan.

Menurut Heryati Yati dan Muhsin, sebagaimana dalam Tim Dosen dijelaskan bahwa proses audit dilaksanakan oleh seorang yang kompeten dan independen untuk menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi yang dimaksud.²¹² Lebih lanjut lagi, Heryati dan Muhsin menyebutkan dalam proses evaluasi atau audit harus bersifat mendidik dan dinamis, artinya kegiatan tersebut dapat menimbulkan semangat untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.²¹³

²¹¹Martin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta, Rajawali Press, 2014), 208.

²¹²Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 267.

²¹³Heryati, Yati & muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 237.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen M.A. di Pondok Pesantren

Faktor-faktor internal telah berlangsung sejak lama, seperti disinggung oleh Azyumardi Azra dalam bukunya yang menyimpulkan bahwasanya respon pondok pesantren terhadap modernisasi pendidikan Islam dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung di masyarakat Indonesia sejak awal abad ini mencakup pembaruan substansi atau isi pendidikan Islam dan *vocational*; pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal, penjenjangan; pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pondok pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan; pembaruan fungsi, dari fungsi kependidikan untuk juga mencakup fungsi sosial-ekonomi.²¹⁴

Lembaga pendidikan pondok pesantren sebagian besar masih tetap mendapatkan perhatian di hati masyarakat muslim Indonesia, terutama yang memiliki figur kiai kharismatik, mampu menjaga kualitas keilmuannya, berkonsentrasi penuh terhadap perkembangan keilmuannya para santri, dan mampu membangun komunikasi yang baik dengan komunitas sosial dan pemerintah.²¹⁵

Faktor eksternal dalam pelaksanaan manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren menurut Maunah diantaranya adalah sebagai berikut: Manajemen pengelolaan pondok pesantren yang belum tertata rapi, kaderisasi pondok pesantren, belum kuatnya

²¹⁴Azyumardi, Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Ciputat: Logos Wacana Ilmu. 2000), 128.

²¹⁵Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Lkis Yogyakarta, 2009) hal. 151.

budaya demokrasi dan disiplin, hal ini memang berkaitan erat dengan pondok pesantren yang independen, kebersihan di lingkungan pondok pesantren.²¹⁶ Selain beberapa permasalahan di atas, Maunah juga mengutip data dari Kemenag, diantara persoalan yang merupakan sisi negatif sebagai penghambat kemajuan lembaga pendidikan di lingkungan pondok pesantren, termasuk pondok pesantren itu sendiri, yaitu sebagian masyarakat memandang pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan kelas dua dan hanya belajar agama saja, terbatasnya tenaga yang berkualitas, khususnya mata pelajaran umum, terbatasnya sarana yang memadai, baik sarana maupun ruang belajar, masih dominannya sikap-sikap menerima apa adanya dikalangan sebagian pondok pesantren, sebagian pondok pesantren masih bersifat eksklusif.²¹⁷

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kurikulum

a. Faktor Internal

Faktor-faktor internal yang memengaruhi manajemen kurikulum dapat dilihat dari;

- 1) Kurikulum masih ada yang tidak sinergi antara orangtua/wali peserta didik dengan pengelola kurikulum sehingga perlu sinkronisasi antara masyarakat, wali peserta didik, sebagai pengguna kurikulum yang berkesinambungan.

²¹⁶Maunah, Binti, *Tradisi Intelektual Santri*,(Yogyakarta: Teras, 2009), 49.

²¹⁷Maunah, Binti, *Tradisi Intelektual Santri*,(Yogyakarta: Teras, 2009), 49-50.

- 2) Pengawasan kurikulum bergantung pada kyai sebagai manajer dan dalam hal ini selalu diawasi oleh kemenag dan kemendikbud.
- 3) Peninjauan kurikulum secepat-cepatnya dua tahun sekali atau selambat-lambatnya empat tahun dikandung maksud untuk menyesuaikan perkembangan yang ada di lingkungan masyarakat.
- 4) Evaluasi kurikulum dilakukan oleh waka kurikulum atas dasar tanggung jawab kepala madrasah dilakukan secara rutin agar tidak terjadi perubahan-perubahan yang tidak diinginkan.

b. Faktor Eksternal

Hambatan-hambatan yang terjadi pada manajemen kurikulum itu sendiri, hal itu dapat dilihat dari:

- 1) Faktor internal kurikulum dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, dan minat peserta didik, dengan walinya. Pola yang digunakan berpusat pada bahan ajar beserta isi atau materi pembelajaran yang akan diajarkan kepada peserta didik dengan kurikulum.
- 2) Faktor sosial budaya manajemen kurikulum karena disesuaikan dengan kebutuhan sosial, regional, maupun nasional, sedangkan keadaan kebutuhan masyarakat heterogen.
- 3) Faktor politik dalam manajemen kurikulum juga harus disesuaikan dengan kepentingan politik yang menjadi arah kebijakan dari pengembangan kurikulum itu sendiri.

- 4) Faktor ekonomi dalam menyusun manajemen kurikulum didasarkan pada perkembangan ekonomi memiliki pengaruh yang cukup besar dan faktor ekonomi dapat mengembangkan sekaligus mendorong pola pengembangan kurikulum mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah, mulai dari pelaku kebijakan sampai pada pelaku di lapangan (di sekolah-sekolah).
- 5) Faktor perkembangan teknologi dalam manajemen kurikulum karena perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor pendukung dalam pengembangan kurikulum disebabkan pola pikir masyarakatpun yang semakin kompleks dalam perkembangan teknologi sehingga dituntut untuk dapat melihat dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam masyarakat.
- 6) Kurikulum memudahkan guru dalam melaksanakan pengajaran karena bersifat *subject centered*.
- 7) Tidak atau kurang memperhatikan masalah yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari.
- 8) Dari sudut psikologis kurikulum demikian mengandung kelemahan, banyak terjadi verbalistik dan menghafal, serta makna tujuan pelajaran kurang dihayati oleh peserta didik.
- 9) Peserta didik mempunyai pengertian luas, karena adanya keterkaitan antara mata pelajaran.

- 10) Manajemen pelaksanaan kurikulum; kegiatan ini erat kaitannya dengan seberapa jauh keterlaksanaan kurikulum di sekolah atau lembaga pendidikan dan latihan.²¹⁸

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Ketenagaan

a. Faktor Internal

- 1) Analisis kebutuhan dalam pengangkatan tenaga kependidikan tidak tentu dilakukan karena belum ada kebutuhan tenaga kependidikan sehingga ketika membutuhkan tenaga kependidikan baru dilakukan rekrutmen.
- 2) Tidak ada rekrutmen tenaga pendidik atau tenaga kependidikan selama belum memerlukan, sehingga kinerja para tenaga kependidikan selalu istiqomah, bertugas dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kompetensi mereka, sehingga mereka selalu kerja penuh waktu untuk memenuhi kekurangan yang ada.
- 3) Penyeleksian tenaga kependidikan hanya dilakukan pengurus M.A.. ketika ada kebutuhan tenaga kependidikan.
- 4) Faktor pembinaan akan berpengaruh terhadap kinerja para pendidik serta tenaga kependidikan.
- 5) Evaluasi internal manajemen ketenagaan dilakukan setiap tahun sekali atau setiap semester untuk mempercepat perbaikan prestasi kerja jika ada kekurangan akan segera teratasi.

²¹⁸Ilyasin, Mukhamad, dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 82-86.

- 6) Pemberhentian, mutasi, purna tugas atau sesuatu yang tidak terduga akan berpengaruh juga pada manajemen ketenagaan secara internal.

b. Faktor Eksternal

- 1) Analisis kebutuhan dan rekrutmen tenaga kependidikan, M.A. satu dengan M.A. lainnya saling mempengaruhi sehingga jika diketahui M.A. mempunyai manajemen ketenagaan yang lebih baik/baru dapat diadopsi untuk kepentingan-kepentingan internal M.A. yang memerlukan.
- 2) Kompensasi, mutasi, promosi, reward, dan punishment akan memengaruhi kinerja tenaga kependidikan apalagi jika tenaga kependidikan mendapat pengaruh dari luar yang lebih menguntungkan sehingga berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidikan di M.A.
- 3) Perubahan tenaga pendidik dan sertifikasi guru belum sesuai harapan pemerintah (Kemendikbud).
- 4) Pemberhentian tenaga kependidikan hanya bisa dilakukan secara eksternal bagi tenaga pendidik bantuan pemerintah (Kemenag dan Kemendikbud), menarik kembali atau menambah tugas bergantung kebutuhan internal juga kesediaan eksternal.
- 5) Evaluasi eksternal (Kemenag dan Kemendikbud) tetap harus dilakukan karena M.A. swasta juga selalu mendapatkan pengawasan dari pemerintah yakni Pembina atau pengawas M.A.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Peserta Didik

a. Faktor Internal

- 1) Analisis kebutuhan peserta didik, pendaftaran, penyeleksian, dan orientasi sudah biasa dilakukan sehingga sangat mendukung faktor internal dalam manajemen ini.
- 2) Penempatan, pengelompokan, dan pengasramaan peserta didik siap sebelum dan sesudah penyeleksian, sehingga pengelompokan peserta didik dapat berjalan tepat sesuai dengan perencanaan.
- 3) Proses pembelajaran berikut persyaratan lainnya telah disiapkan sehingga awal pelaksanaan proses pembelajaran dapat sesuai dan tepat dengan kalender pendidikan yang telah disiapkan.
- 4) Pelayanan peserta didik apa-apa yang menjadi kebutuhan mereka seperti kantin, kesehatan, perpustakaan, transportasi, sampai kebutuhan khusus harus disiapkan untuk kelancaran dan dapat memengaruhi pada peserta didik.
- 5) Penempatan dan peminatan peserta didik yang tepat secara internal dapat berpengaruh dengan karakter, bakat, dan minat serta kompetensi pendidik dalam memutuskan harus tepat tidak terjadi kesalahan pada penempatan peserta didik.

b. Faktor Eksternal

- 1) Keterbatasan buku-buku di perpustakaan, berpengaruh pada peserta didik dalam menambah pengetahuan dari apa yang ingin mereka ketahui.
 - 2) Keterbatasan kegiatan ekstrakurikuler dan lebih mementingkan pelajaran di madrasah aliyah sehingga pengembangan bakat juga terbatas.
 - 3) Perlunya perhatian khusus pada peserta didik dalam pengajaran, dalam peningkatan kedisiplinan, kreativitas kurang sehingga peserta didik banyak yang jenuh akan pelajaran.
 - 4) Derasnya arus teknologi global sehingga besar pengaruhnya pada proses pembelajaran peserta didik.
 - 5) Kebebasan jejaring sosial sangat mempengaruhi perkembangan dan kedisiplinan peserta didik berdampak pada kemalasan karna sudah capai dirinya tinggal sedikit waktunya.
 - 6) Pengaruh solidaritas sehingga mudah ikut-ikutan pada hal-hal yang negatif lali kewajibannya.
 - 7) Belum mampu menyaring antara hal positif dan negatif dan belum bisa membedakan mana yang lebih penting bahkan yang paling penting.
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Prasarana dan sarana.
- a. Faktor Internal.
- 1) Adanya website sekolah sehingga anak dalam mengiklankan sekolah bisa terjangkau lebih jauh melalui internet.

- 2) Ruangan kelas yang membuat peserta didik nyaman dan inovatif, seperti adanya AC, proyektor (LCD).
 - 3) Adanya taman belajar, sehingga jika waktu istirahat disamping pergi untuk membeli makan atau minum, mereka juga bisa belajar di taman belajar.
 - 4) Adanya tempat parkir kendaraan, jika anak tersebut membawa motor maka orang tuanya tidak perlu khawatir akan motornya, karena di sekolahnya ada tempat parkir.
 - 5) Tempat kamar mandi yang bersih.
 - 6) Manajemen prasarana dan sarana pendidikan di lembaga pendidikan Islam hendaknya terealisasi dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak. Adanya kerjasama yang baik antara personel satu dengan lainnya.
 - 7) Pengelolaan prasarana dan sarana pendidikan di lembaga pendidikan Islam hendaknya memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan pedoman yang telah diberlakukan oleh pemerintah.
- b. Faktor Eksternal.
- 1) Kurangnya lahan untuk taman belajar peserta didik, sehingga anak makin jenuh karena tempat belajarnya hanya di kelas saja.
 - 2) Kurangnya buku-buku di perpustakaan menjadikan peserta didik kurang minat belajar.

- 3) Banyak prasarana dan sarana yang usianya sudah layak pakai terlambat dalam perbaikan gedung atau lainnya.
- 4) Kurangnya dana yang tersedia untuk menambah prasarana dan sarana yang dibutuhkan, sehingga dalam memberikan pelajaran pada peserta didik terganggu.
- 5) Tidak adanya tempat kesehatan dan kantin, sehingga harus pergi keluar jika peserta didik sakit atau mencari makan di luar karena tidak ada kantin di lingkungan madrasah.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Keuangan.

a. Faktor Internal.

- 1) Birokrasi sekolah yang berkompeten.
- 2) Adanya pencatatan keuangan yang sesuai dengan petunjuk teknis.
- 3) Adanya pembinaan khusus terhadap para birokrasi keuangan sekolah pada setiap waktu.

b. Faktor Eksternal.

- 1) Adanya kesenjangan antara guru dalam kepangkatan dan jumlah gaji yang diterima.
- 2) Tidak adanya peraturan dan petunjuk teknis dalam aturan keuangan, hanya kemampuan subyektif.
- 3) Tidak adanya pembinaan dalam birokrasi keuangan madrasah secara berkesinambungan.

BAB III

MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH RAUDLATUL ULUM GUYANGAN TRANGKIL PATI

Sesuai dengan tujuan hasil penelitian ini dideskripsikan dan dianalisis dalam tiga pokok bahasan, yakni selayang pandang M.A., ruang lingkup lima manajemen (kurikulum, ketenagaan, peserta didik, prasarana dan sarana, keuangan) serta faktor-faktor yang mempengaruhi secara internal dan eksternal sebagaimana dalam paparan berikut.

A. Selayang Pandang M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati

M.A. Raudlatul Ulum merupakan Madrasah Aliyah yang berada dan di dirikan pada lingkungan pondok pesantren. M.A. Raudlatul Ulum yang berlokasi di desa Guyangan Kecamatan Trangkil Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah, atau bertempat di Jalan Raya Juwana-Tayu kilometer 07 Pati.

Asal mula M.A. Raudlatul Ulum adalah pondok pesantren yang didirikan oleh Al-Maghfurlah KH. Suyuthi Abdul Qadir pada awal tahun 1950. Setelah melalui tahapan-tahapan penyesuaian dan perkembangan pada tahun 1968 berdirilah M.A. dan telah terdaftar di Departemen Agama, pada tanggal 1 November 2009. M.A. Raudlatul Ulum mendapat akreditasi A dari Kementerian Agama Republik Indonesia. Seiring dengan perjalanan waktu pondok pesantren ini selalu mengalami dinamika perkembangan dari hanya memiliki belasan santri hingga sekarang memiliki lebih dari ribuan santri pada tahun ajaran 2015-2016, pondok pesantren tersebut telah mengelola

lembaga pendidikan formal mulai dari MADIN, M.I., M.Ts. dan M.A. dikarenakan pendidikan tersebut terstruktur dan berjenjang.

Sedangkan pendidikan non formalnya diwajibkan bagi santri ketika di M.Ts. wajib menghafalkan *Alfiyah Ibnu Malik* dan kitab-kitab yang lain, dan ketika naik ke tingkat M.A., mereka menghafalkan *Qowa'idul Fiqhiyyah*. Tujuannya membekali para peserta didik dan santri untuk bisa membaca kitab-kitab salafi atau kitab kuning yang diwajibkan sehingga mereka bisa membaca dan berbahasa arab yang baik dan benar. Adapun Pendidikan Informalnya terdapat pada sebuah lingkungan pondok yaitu adanya santri senior yang mengajar santri junior dari hafalan, baca kitab dan yang lainnya.

Prasarana Sarana pendidikan bermula amat sederhana hingga prasarana sarana pendidikan yang cukup representatif sampai saat ini sudah mempunyai rumah sakit Assuyutyiah, guna pelayanan kesehatan peserta didik dan masyarakat.

Setelah ditinggalkan oleh pendirinya, M.A. Raudlatul Ulum selanjutnya diteruskan oleh putra-putranya yakni Bapak KH. Salim Suyuthi, Bapak Drs. KH. Humam Suyuthi, M.Ag dan generasi Ketiga sekarang yang mengasuh M.A. tersebut adalah Bapak Drs. KH. M. Najib Suyuthi, M.Ag.¹

M.A. Raudlatul Ulum tersebut memiliki unit lembaga yaitu koperasi, LPPBA, PIK2M, Majelis Taklim, KBIH, *English Conversation Club* putri, *English Conversation Club* putra, LKM

¹Hasil wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB.

(Lembaga Keuangan Mikro), dan unsur-unsur unit lembaga yang lainnya.

Pada tahun 1932-1940 Perkembangan selanjutnya dari Madrasah Mambaul Ulum, 1950 bangkit berubah menjadi MRU (Madrasah Raudlatul Ulum) atas dasar kreatifitas dan dukungan kawan-kawan santri senior. Tahun 1972 resmi berubah menjadi YPRU (Yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum) dengan akte notaris tanggal 26 januari 1972 Notaris R.M Poerbopoesoemo. Pada tahun 1979 K.H Suyuti Abdul Qodir telah wafat dan di teruskan putra-putranya yaitu K.H Salim Suyuti, K.H Humam Suyuti, keduanya juga sudah wafat, sehingga yang menjadi pengasuh pondok pesantren Raudlatul Ulum adalah Drs. H. M Najib Suyuti M.Ag. beserta keluarganya. Sejak berdiri hingga pertumbuhan dan perkembangan sampai sekarang mengalami perubahan yang sangat signifikan, sehingga sampai sekarang YPRU mengelola Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (M.A.).

M.A. Raudlatul Ulum merupakan bagian dari sumber yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum akan tetapi, manajemen pendidikan M.A. ini secara khusus terpisah dari manajemen pendidikan pondok pesantren dan pendidikan lainnya. Namun demikian, dalam berbagai program manajemen, kegiatan M.A. Raudlatul Ulum terpadu dengan kegiatan pendidik di pondok pesantren tersebut.

B. Manajemen Pendidikan M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati

Manajemen pendidikan M.A. Raudlatul Ulum yaitu pendayagunaan serta pengaturan dan pengelolaan potensi sumber daya manusianya di lembaga pendidikan M.A. (pegawai, tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan) M.A. Raudlatul Ulum. Sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka tersebut. Masing-masing kemampuan atau potensi yang berada pada lembaga diorganisasikan dalam pembagian tugas yang jelas, agar berfungsi secara aktif dan kreatif sesuai dengan manajemen serta tujuan secara efektif dan efisien. Selanjutnya juga dilakukan pengendalian hasil pemanfaatan untuk mengetahui dan melanjutkan kebutuhan yang sudah tercapai serta perbaikan jika menemui kekurangan-kekurangan, atau perbaikan agar tercapai semua yang di kehendaki dan sesuai dengan visi misi M.A. Raudlatul Ulum.

Berikut ini merupakan visi, misi M.A. Raudlatul Ulum sejak dulu sampai sekarang:

Visi: Selangkah Lebih Maju dalam Prestasi dengan ilmu amaly dan amal ilmy.

Misi:

- 1) Mengembangkan dan melestarikan ajaran-ajaran Islam ‘ala Ahluss Sunah Waljamaah.
- 2) Meningkatkan kualitas akademik dan pengembangan ilmu-ilmu agama yang relevan dengan tuntutan zaman dalam konteks kekinian dan keakanan dalam rangka membentuk insan-insan yang berilmu amaly dan beramal ilmy, serta berakhlakul karimah.

- 3) Membangun institusi sebagai pusat belajar (*Study Centre*) unggulan dalam jaringan pengembangan ilmu keislaman (*Islamic Knowledge Development Net*) yang kompetitif dan relevan dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4) Meningkatkan tumbuh minat, bakat dan kreatifitas peserta didik dalam meraih prestasi bidang akademik, olahraga, dan seni baik ditingkat regional maupun nasional.

Tujuan Manajemen M.A. Raudlatul Ulum adalah pendayagunaan semua sumber daya yang ada di lingkungan M.A., direncanakan secara sistematis, diorganisasikan sesuai dengan prinsip organisasi, diaktifkan sesuai dengan potensi masing-masing, serta di kendalikan secara bertahap, program satu dengan program lainnya. Dengan demikian manajemen M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum tidak berbeda dengan manajemen-manajemen yang lain yaitu mempunyai tujuan manajemen, fungsi manajemen, unsur-unsur manajemen, tetapi ruang lingkup manajemen M.A. Raudlatul Ulum ini difokuskan dalam lima manajemen (Kurikulum, ketenagaan, peserta didik, prasarana sarana, dan keuangan)

1. Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan pendayagunaan kompetensi sumber daya manusia yang mempunyai pokok bahasan secara khusus, yaitu pemberdayaan sumber daya manusia guna mengelola bahan ajar sebagai mata pelajaran dalam proses pembelajaran, agar mencapai tujuan yang dikehendaki oleh pengelolanya, agar mencapai hasil secara maksimal, efektif dan efisien.

a. Tujuan Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum

Tujuan kurikulum M.A. Raudlatul Ulum sebagaimana disampaikan oleh Bapak Drs. H. M Najib Suyuti M.Ag. peserta didik dan santri dibekali ilmu pengetahuan umum, teknologi (IPTEK), dan ilmu pengetahuan agama (IPTAG). Sains dan teknologi mencakup; Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) termasuk Fisika dan Biologi, serta memahami dan menguasai ilmu-ilmu agama (Mulok). Sains dan teknologi mengikuti kurikulum kemendikbud. Sedangkan Mulok (Muatan lokal) kurikulum kemenag. Kurikulum kemendikbud meliputi, Fisika, kimia, biologi, dan bahasa. Sedangkan Mulok (Muatan lokal) meliputi; menghafal qowa'idul fihiyyah, menghafal al-qur'an juz 30, dan membaca kitab kuning sejumlah 20 kitab, serta pembekalan 2 (dua) bahasa atau bilangual.²

Tujuan manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum yakni, menyiapkan generasi peserta didik yang mampu di bidang ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum, hal ini mengikuti kurikulum kemenag, kurikulum kemendikbud dan pelaksanaan kurikulum agama Islam. Tujuan dimaksud untuk mempersiapkan untuk membekali peserta didik setelah tamat dari M.A. memiliki pengetahuan agama dan ilmu pengetahuan umum. Kemudian, setelah tamat mampu mengamalkan dalam kehidupan, serta mampu mengembangkan agama dan pengetahuan yang selalu berkembang dalam kehidupan mereka. Hal ini, sejalan dengan kehidupan manusia yaitu mencari kebahagiaan di dunia dan di akhirat (Saadatul Daroimi).³

² Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB.

³ Wawancara dengan Bapak Drs. Misbakhul Munir pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB.

Penjelasan diatas dapat dipahami bahwa tujuan manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum adalah pendayagunaan sumber-sumber daya manusia yang terdapat dalam lingkungan M.A. Raudlatul Ulum sesuai dengan keinginan mereka dalam mengelola seperangkat materi yang diajarkan di M.A. sebagai bahan ajar yang diberdayakan dan dikembangkan sesuai dengan visi dan misi M.A. Raudlatul Ulum. Pengelolaan kurikulum yang dilakukan bersama untuk menghafal, memahami, dan diaplikasikan serta dikembangkan.

b. Fungsi Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum

Fungsi manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum, ada empat tahapan yang dilakukan sebagaimana kebutuhan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Empat perencanaan tersebut yaitu :

1) Fungsi Perencanaan.

Fungsi perencanaan kurikulum M.A. Raudlatul Ulum memadukan antara Kemendikbud, Kemenag maupun pondok pesantren (mulok). Ketiga hal tersebut dikelola secara terpadu sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Perencanaan kurikulum ini sebagai wujud tindak lanjut hasil pengendalian yang dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran. Perencanaan kurikulum berbasis pondok pesantren ini melibatkan beberapa unsur-unsur manajemen M.A. yaitu: kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang prasarana dan sarana, wakil kepala bagian kepesertadidikan, wakil kepala bagian hubungan masyarakat, koordinator B.P, kepala T.U, dan

koordinator komite madrasah. Perencanaan kurikulum M.A. Raudlatul Ulum ini memadukan tiga kurikulum, diantaranya kurikulum kemendikbud, kurikulum kemenag dan kurikulum pondok pesantren (mulok). Hal ini sebagaimana disampaikan KH. Najib Suyuthi selaku Kepala M.A. dan pengasuh Pondok Pesantren Raudlatul Ulum:⁴

M.A. Raudlatul Ulum termasuk salah satu bagian lembaga di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. M.A. Raudlatul Ulum ini termasuk pendidikan menengah yang berada di naungan Yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Madrasah ini memiliki akreditasi A dari Kementerian Agama serta mendapat muadalah dari Al Azhar Kairo Mesir dan setiap lima tahun kami melakukan pembaharuan. M.A. Raudlatul Ulum memiliki karakter sebuah lembaga pendidikan yang berbeda dengan M.A. lainnya. Dari kurikulum tersebut, M.A. mengomparasikan antara kurikulum Kemendikbud, Kemenag dan Muatan Lokal (Pondok Pesantren). Seperti yang saya terangkan bahwa kurikulum muatan lokal ini kami pertahankan semenjak berdirinya Raudlatul Ulum hingga saat ini. Kalau kurikulum ada di SMA atau MAN itu ada disini, tetapi yang muatan lokal otomatis tidak ada pada mereka.

2) Fungsi Pengorganisasian.

Fungsi manajemen kurikulum ini didasarkan pada teori-teori manajemen yang sudah berkembang (*planning/perencanaan, organizing/ pengorganisasian, actuating/pengaktifan, controlling/ pengendali*) hal ini mengikuti perkembangan fungsi-fungsi yang sedang berkembang atau yang terbaru. Fungsi pengorganisasian manajemen kiai M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum

⁴ Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB.

tersebut sangat dipengaruhi dengan manajemen kiai sebagai sentral figur sehingga ada seni yang berpengaruh besar pada perkembangan fungsi yang tidak dapat diukur dengan kemampuan akal fikiran kita karena ketulusan, kesederhanaan, kesungguhan, dan keadilan. Faktor-faktor lain yang tidak dimiliki manajemen kurikulum secara umum sehingga karismatik kiai sangat berpengaruh pada lingkungan masyarakat sehingga menjadikan kelengkapan manajemen secara teori maupun sebagai kiai.

Secara praktik, pengorganisasian tiga kurikulum (kemenag, kemendikbud dan mulok) tersebut disusun dan diatur serta dikelompokkan dan dibagi-bagi sesuai dengan kepentingan kurikulum M.A. di Pondok Pesantren. Disampaikan Bapak Misbah sebagai waka kurikulum M.A. Raudlatul Ulum.⁵

c. Unsur-Unsur Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum

Unsur-unsur manajemen M.A. Raudlatul Ulum merupakan bagian-bagian yang mengelola kurikulum M.A. yaitu SKL, pengadaan buku ajar, proses pembelajaran dan pengendalian. Sebagaimana disampaikan KH. Najib Suyuti selaku pengasuh di M.A. Raudlatul Ulum sebagai berikut :

1) SKL (Standar Kompetensi Lulusan)

Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum mempunyai tujuan pada materi-materi pelajaran kurikulum kemenag dan kurikulum kemendikbud serta dibidang ilmu *ukhrowi*, yang bersumber dari kitab-kitab kuning atau salaf sebagai muatan lokal (mulok).

⁵ Wawancara dengan Bapak Misbah pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB.

Tujuannya sebagaimana tertuangkan dalam Visi selangkah lebih maju dalam prestasi dengan ilmu amaly dan amal ilmy. Hal ini dijabarkan dalam Misinya yaitu mengembangkan dan melestarikan ajaran-ajaran Islam ‘*ala Ahlussunah Waljamaah*. Kemudian syarat mutlak kenaikan kelas di semua jenjang pendidikan kelas X, kelas XI, dan kelas XII adalah sebagai berikut:

- a) Setiap santri harus meraih nilai standar 75.
- b) Setiap santri tingkat aliyah harus hafal matan *Al-Qowaid Al-Fiqhiyyah*.
- c) Setiap santri harus meraih minimal nilai B dalam kelakuan, kerajinan, kerapian, dan kebersihan. Semuanya itu tertuangkan dalam tata tertib peserta didik M.A. Raudlatul Ulum. Tata tertib santri di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum ada sejumlah 96 tata tertib yang terdiri dari 33 kewajiban-kewajiban santri, 50 larangan-larangan santri, dan 13 larangan-larangan lainnya. Semua itu harus dipatuhi oleh semua santri Raudlatul Ulum (lihat lampiran)

Kecuali persyaratan di atas khusus para peserta didik kelas XII M.A. dinyatakan lulus apabila memenuhi syarat Ujian Munaqasyah pondok pesantren dan ujian nasional juga Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN).

Materi ujian Munaqasyah ada 4, yaitu :

- a) Membaca Kitab Kuning
- b) Hafalan Al-Qur'an satu Juz
- c) Conversation Bahasa Inggris

d) Muhadatsah Bahasa Arab

Ujian Munaqasyah tersebut terdiri empat penguji dan satu panitera (lihat jadwal ujian munaqosah terlampir). Selain Ujian Munaqosah peserta didik M.A. juga menyerahkan dan lulus ujian karya ilmiah (karya tulis). Dalam upaya peningkatan *tafaqquh fiddin* dikalangan para peserta didik Pondok Pesantren Raudlatul Ulum dalam kajiannya merujuk berbagai sumber literatur.

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah yang materinya tidak dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada. Dalam hal ini muatan lokal kelas X berupa 1) bahasa Jawa sesuai surat keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 895.5/01/2005 tentang kurikulum mata pelajaran bahasa jawa tahun 2004 untuk jenjang pendidikan SMA/MA/SMK Negeri dan Swasta Provinsi Jawa Tengah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Jawa Tengah terutama dalam upaya penanaman nilai-nilai budi pekerti dan penguasaan Bahasa Jawa.

Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum mencakup kurikulum di tiga lembaga dan yang lainnya. tiga lembaga kurikulum dimaksud adalah: kurikulum kemenag, kurikulum kemendikbud, dan kurikulum muatan lokal.

a). Kurikulum kemenag.

Kurikulum kemenag sebagaimana disebutkan dalam KMARI nomor 207 Tahun 2014.

b). Kurikulum kemendikbud.

Kurikulum kemendikbud sebagaimana disebutkan dalam KMARI nomor 207 Tahun 2014.

c). Kurikulum Muatan Lokal (mulok).

Kurikulum Mulok dikelompokkan menjadi tiga kelompok. Yaitu mata pelajaran, kitab M.A. dan kitab pondok pesantren.

1). Nama mata pelajaran agama terdiri 20 mapel yaitu :

Nahwu, Shorof, Bahasa Arab, Fiqh, Tafsir, Hadist, Tauhid, Akhlak, Sejarah Islam, Tajwid, Ushul Fiqh, Ilmu Balaghoh, Ilmu Faroid, Ilmu Falak, Ilmu Murshalah al-Hadist, Ilmu Akidah, Qowaid al-Fiqhiyyah, Ilmu Manthiq, Ilmu Hadits dan Ilmu Tafsir.

2). Kitab Aliyah terdiri 13 kitab yaitu : Fathul Wahab, Tafsir Jalalain, Tajrid ash-Shorih, Maraqi al-Ubudiyyah, Tarikh at-Tasyri'al-Islamiy, Ghayat al-Wushul, Uqud al-Juman, Fath ar-Rauf, al-Manan, Al-Asybah Wa an-Nadhoir, Idhohu al-Mubham Min Maanis Saalim, Minhah al-Mughist Ilmu Tafsir, asy Suyuthi.

3). Ponpes Pa/Pi terdiri 5 kitab yaitu : Matan al-Jurumiyah, Syarh Ibn Aqil, Fath al-Qarib, Fath al-Mu'in, Riyadh as-Shalihin, Tanbih al-Ghafilin, Idhat an-Nasyi'in, Uqud al-Juman.⁶

SKL (Standar Kompetensi Kelulusan) yang melaksanakan adalah waka kurikulum, sebagai orang yang mewakili kepala M.A. memanajemen kurikulum (MAN) dan cara memanajemen kurikulum (METODE) dalam hal ini waka kurikulum menentukan kurikulum yang dipakai M.A.Raudlatul Ulum dengan memadukan antara kurikulum kemenag, kemendikbud, dan mulok.

⁶ Dokumen Profil M.A. Raudlatul Ulum tahun 2015-2016 (halaman 114)

2) Penetapan Bahan Ajar

Bahan ajar M.A. Raudlatul Ulum sebagaimana disampaikan kepala koperasi bapak Abdul Wahid yaitu :

Semua buku ajar peserta didik M.A.R.U sudah disediakan buku ajar pembelajaran untuk satu tahun pelajaran atau dua semester, sedangkan proses pra peserta didik wajib memiliki buku ajar yang sudah disiapkan koperasi Roudhatina Buku-buku ajar dimaksud sudah disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku, demikian juga kitab-kitab muatan lokal (mulok) sudah tersedia, selanjutnya buku ajar tersebut telah disediakan dan di sesuaikan dengan struktur isi kurikulum dari kemenag dan kemendikbud. Buku ajar tersebut digunakan selama satu tahun pelajaran. Sesudah kenaikan kelas buku ajar diganti sesuai dengan buku ajar kelasnya. mulai kelas X, sampai kelas XII.⁷

Struktur kurikulum disusun berdasarkan standar kompetensi kelulusan dan standar kompetensi buku ajar dalam mata pelajaran yang telah ditetapkan pengelompokan buku ajar disesuaikan dengan struktur kurikulum kelas X, XI, dan XII sebagai berikut:

a) Struktur Kurikulum Kelas X

Struktur bahan ajar M.A.R.U disesuaikan dengan ketetapan kurikulum M.A. dan program peminatan.

Program peminatan untuk kelas X di M.A. Raudlatul Ulum Guyanangan Trangkil, terdiri atas tiga kelompok peminatan yaitu: Kelompok peminatan

⁷ Wawancara dengan Bapak Abdul Wahid pada 14 Agustus 2016 pukul 14.00WIB.

matematika dan ilmu alam, kelompok peminatan ilmu-ilmu sosial, kelompok peminatan ilmu-ilmu bahasa (Panduan Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum, 2015 : 14).

(1) Kelompok peminatan Matematika dan Ilmu-Ilmu Alam kelas X adalah sebagai berikut;

(a) Kelompok A (wajib) yaitu, dari pendidikan agama dan budi pekerti (qur'an hadits, fiqih, akidah akhlak, SKI), pendidikan pancasila dan kewarganegaraan, bahasa indonesia, bahasa arab, matematika, sejarah indonesia, bahasa inggris.

(b) Kelompok B (wajib) yaitu, seni budaya (termasuk muatan lokal), penjasorkes, (termasuk muatan lokal), prakarya dan kewirausahaan. Jumlah kelompok A: 26, kelompok B: 7. Jadi, jumlah total 33.

(c) Kelompok C (peminatan) yaitu, peminatan matematika dan ilmu-ilmu alam (matematika, biologi, fisika, kimia), pilihan lintas minat dan pendalaman minat (geografi, ekonomi), muatan lokal (bahasa jawa). Jumlah kelompok A: 26, B: 7, C: 19, Jadi, jumlah total 52 SKS/ Semester.

(2) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Sosial kelas X adalah sebagai berikut;

a) Kelompok A (wajib) yaitu, dari pendidikan agama dan budi pekerti (qur'an hadits, fiqih, akidah akhlak, SKI), pendidikan pancasila dan

kewarganegaraan, bahasa indonesia, bahasa arab, matematika, sejarah indonesia, bahasa inggris.

- b) Kelompok B (wajib) yaitu, seni budaya (termasuk muatan lokal), penjasorkes, (termasuk muatan lokal), prakarya dan kewirausahaan. Jumlah kelompok A: 26, kelompok B: 7. Jadi, jumlah total 33.
 - c) Kelompok C (peminatan) yaitu, peminatan matematika dan ilmu-ilmu Sosial (geografi, sejarah, sosiologi, ekonomi), pilihan lintas minat dan pendalaman minat (biologi, fisika), muatan lokal (bahasa jawa). Jumlah kelompok A: 26, B: 7, C: 19, Jadi, jumlah total 52 SKS/Semester.
- (3) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Bahasa kelas X adalah sebagai berikut;
- (a) Kelompok A (wajib) yaitu, dari pendidikan agama dan budi pekerti (qur'an hadits, fiqih, akidah akhlak, SKI), pendidikan pancasila dan kewarganegaraan, bahasa indonesia, bahasa arab, matematika, sejarah indonesia, bahasa inggris.
 - (b) Kelompok B (wajib) yaitu, seni budaya (termasuk muatan lokal), penjasorkes, (termasuk muatan lokal), prakarya dan kewirausahaan. Jumlah kelompok A: 26, kelompok B: 7. Jadi, jumlah total 33.

(c) Kelompok C (peminatan) yaitu, , peminatan Matematika dan ilmu-ilmu Bahasa (bahasa dan sastra indonesia, bahasa dan sastra inggris, antropologi, bahasa asing (bahasa arab), pilihan lintas minat dan pendalaman minat (ekonomi, geografi), muatan lokal (bahasa jawa). Jumlah kelompok A: 26, B: 7, C: 19, Jadi, jumlah total 52 SKS/ Semester.

Sedangkan kelas XI dan XII terdiri dari 3 program, yaitu 1) program ilmu pengetahuan alam; 2) program ilmu pengetahuan sosial; dan 3) program peminatan ilmu-ilmu bahasa.

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa M.A. Raudlatul Ulum mempunyai tiga kelompok peminatan: kelompok peminatan matematika dan ilmu alam; kelompok peminatan ilmu-ilmu sosial; kelompok peminatan ilmu-ilmu bahasa.

Struktur kurikulum untuk ketiga kelompok peminat masing-masing 21 mata pelajaran, yang terdiri dari kelompok A (wajib) 10 mata pelajaran, kelompok B (wajib) 3 mata pelajaran, kelompok C (peminatan) 4 mata pelajaran, pilihan Lintas minat dan/ pendalaman minat 2 mata pelajaran, dan muatan lokal 1 mata pelajaran. Jumlah jam pelajaran kelas X di M.A. Raudlatul Ulum sejumlah 51 jam pelajaran, yang terdiri atas kelompok mata pelajaran Wajib A dan B dengan

durasi 32 jam pelajaran, kelompok mata pelajaran peminatan dengan durasi 12 jam pelajaran, mata pelajaran pilihan dan pendalaman dengan durasi 6 jam pelajaran, dan mata pelajaran muatan lokal dengan durasi 1 jam pelajaran (Panduan Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum, 2015 : 14-15).

Mata pelajaran pilihan dan pendalaman kelas X di M.A. Raudlatul Ulum sebagai berikut.

- (a) Kelompok peminatan matematika dan ilmu-ilmu alam, memperoleh tambahan mata pelajaran geografi dan ekonomi.
- (b) Kelompok peminatan ilmu-ilmu sosial, memperoleh tambahan mata pelajaran fisika dan biologi.
- (c) Kelompok peminatan ilmu-ilmu bahasa, memperoleh tambahan mata pelajaran ekonomi dan geografi.

Mengenai pengembangan diri, peneliti mewawancarai dengan Bapak Mahmudi, S.Kom (Ka. Bagian Tata Usaha M.A. Raudlatul Ulum):

Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran yang harus diasuh guru. Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi konselor, guru atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk

kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan antara lain: program ekstrakurikuler wajib: kepramukaan, dan program ekstrakurikuler yang lain: rebana, marching band, bola voli, futsal, silang, palang merah remaja, karya ilmiah remaja, olimpiade sains, Qiro'ah, Usaha kesehatan sekolah, paskibra, paduan suara, dan jurnalistik.⁸

b) Struktur Kurikulum Kelas XI

Struktur Kurikulum kelas XI Program IPA dan Program IPS terdiri atas 17 mata pelajaran, 2 muatan lokal dan pengembangan diri, dengan durasi 51 jam pelajaran.

Mata pelajaran wajib untuk kelas XI, selain menggunakan kurikulum 2006 untuk mata pelajaran umum, juga menggunakan kurikulum 2013 untuk mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (Qur'an Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI) dan bahasa Arab, karena pada tahun 2014/2015 sudah menggunakan kurikulum 2013.

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran paket kurikulum kementerian agama (Kemenag)

⁸Hasil Wawancara dengan Bapak Mahmudi ,S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 14.00WIB.

kementerian pendidikan dan kebudayaan (Kemendikbud). Muatan lokal kelas XI berupa; Bahasa Jawa dan Keterampilan Agama.

Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran yang harus diasuh guru. Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi konselor, guru atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan yaitu program ekstrakurikuler wajib, antara lain kepramukaan, dan program ekstrakurikuler yang lain, yaitu rebana, marching band, bola voli, futsal, silang, palang merah remaja, karya ilmiah remaja, olimpiade sains, Qiro'ah, usaha kesehatan sekolah, paskibra, paduan suara, dan jurnalistik.

Alokasi waktu jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran didasarkan pada 5K Dirjen pendidikan Islam nomor 2676 tahun 2013, tentang kurikulum 2013 mata pelajaran pendidikan agama Islam dan bahasa Arab di madrasah dengan alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 45 menit sebagai berikut.

(1) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Alam kelas XI :

- (a) Kelompok A (mata pelajaran) meliputi; qur'an hadits, fikih, akidah akhlak, SKI, PKN, Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Sejarah, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, Seni Budaya, Penjasorkes, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Keterampilan.
- (b) Muatan lokal (Bahasa Jawa, Keterampilan Agama),
- (c) Pengembangan diri.

Jadi, jumlah total 51 SKS/Semester

(2) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Sosial kelas XI :

- (a) Kelompok A (mata pelajaran) meliputi; qur'an hadits, fikih, akidah akhlak, SKI, PKN, Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Sejarah, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, Seni Budaya, Penjasorkes, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Keterampilan.
- (b) Muatan lokal (Bahasa Jawa, Keterampilan Agama),
- (c) Pengembangan diri.

Jadi, jumlah total 51 SKS/Semester.

(3) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Bahasa kelas XI :

- (a) Kelompok A (mata pelajaran) meliputi; qur'an hadits, fikih, akidah akhlak, SKI, PKN, Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Sejarah, Geografi, Ekonomi, Sosiologi,

Seni Budaya, Penjasorkes, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Keterampilan.

(b) Muatan lokal (Bahasa Jawa, Keterampilan Agama),

(c) Pengembangan diri.

Jadi, jumlah total 51 SKS/Semester.

c) Struktur Kurikulum Kelas XII

Struktur Kurikulum kelas XII Program IPA dan Program IPS terdiri atas 17 mata pelajaran, 2 muatan lokal dan pengembangan diri, dengan dursi 51 jam pelajaran.

Mata pelajaran wajib untuk kelas XI, selain menggunakan kurikulum 2006 untuk mata pelajaran Umum, juga menggunakan kurikulum 2013 untuk mata pelajaran pendidikan agama Islam (Qur'an Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI) dan bahasa arab karena pada tahun 2014/2015 sudah menggunakan kurikulum 2013.

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada. Dalam hal ini muatan lokal kelas XI berupa bahasa Jawa dan keterampilan Agama.

Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran yang harus diasuh guru. Pengembangan diri bertujuan

memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi konselor, guru atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan yaitu program ekstrakurikuler wajib, antara lain kepramukaan, dan program ekstrakurikuler yang lain yaitu rebana, marching band, bola voli, futsal, silang, palang merah remaja, karya ilmiah remaja, olimpiade sains, Qiro'ah, Usaha kesehatan sekolah, paskibra, paduan suara, dan jurnalistik.

Alokasi waktu jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran didasarkan pada 5K Dirjen pendidikan Islam nomor 2676 tahun 2013, tentang kurikulum 2013 mata pelajaran pendidikan agama Islam dan bahasa arab di madrasah, dengan alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 45 menit sebagai berikut.

- (1) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Alam kelas XII adalah sebagai berikut;
 - (a) Kelompok A (mata pelajaran) meliputi; qur'an hadits, fikih, akidah akhlak, SKI, PKN, Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Sejarah, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, Seni Budaya, Penjasorkes, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Keterampilan.
 - (b) Muatan lokal (Bahasa Jawa, Keterampilan Agama),

(c) Pengembangan diri.

Jadi, jumlah total 51 SKS/Semester

(2) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Sosial kelas XII adalah sebagai berikut;

(a) Kelompok A (mata pelajaran) meliputi; qur'an hadits, fikih, akidah akhlak, SKI, PKN, Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Sejarah, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, Seni Budaya, Penjasorkes, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Keterampilan.

(b) Muatan lokal (Bahasa Jawa, Keterampilan Agama),

(c) Pengembangan diri.

Jadi, jumlah total 51 SKS/Semester.

(3) Kelompok peminatan Ilmu-Ilmu Bahasa kelas XII adalah sebagai berikut;

(a) Kelompok A (mata pelajaran) meliputi; qur'an hadits, fikih, akidah akhlak, SKI, PKN, Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, Sejarah, Geografi, Ekonomi, Sosiologi, Seni Budaya, Penjasorkes, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Keterampilan.

(b) Muatan lokal (Bahasa Jawa, Keterampilan Agama),

(c) Pengembangan diri.

Jadi, jumlah total 51 SKS/Semester.

Hasil penelitian yang telah dilaksanakan penulis, usaha M.A. Raudlatul Ulum dalam mengintegrasikan sistem pembelajaran pondok pesantren ke dalam kurikulum

madrasah tampak pada kurikulum PAI (Pendidikan Agama Islam) yang telah ditentukan oleh Kementerian Agama kemudian rujukan materinya mengacu pada kitab-kitab *salaf* yang biasa digunakan di pondok pesantren yang biasa disebut dengan kitab *kuning*. Tujuannya supaya peserta didik lebih mendalam menguasai suatu materi.

Selain pada kurikulum PAI, kurikulum pondok pesantren juga diterapkan secara spesifik pada kurikulum muatan lokal. Selain beberapa mata pelajaran yang telah disebutkan di atas, M.A. Raudlatul Ulum menambahkan pelajaran khusus berupa kegiatan praktik ibadah. Pelajaran ini berisikan materi-materi yang biasa dibutuhkan di masyarakat, seperti praktik pembacaan *maulid diba'*, *tahlil*, dan *khithobah*.

Selain itu, pengorganisasian kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum ini berisi muatan muatan sebagai berikut: kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian, ilmu pengetahuan dan teknologi, estetika, dan pendidikan olahraga dan jasmani. Hal ini sesuai wawancara dengan Bapak Mahmudi, S.Kom:⁹ “Dalam pengorganisasian kurikulum, ini berisi muatan-muatan atau isinya yakni kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan

⁹Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pukul 15.20 WIB.

kepribadian, ilmu pengetahuan dan teknologi, estetika, dan pendidikan olahraga dan jasmani.”

Selain itu, Drs. H. M. Najib Suyuthi juga menjelaskan : “Pengorganisasian kurikulum sangatlah perlu hal ini menyangkut kepribadian anak supaya anak mengerti apa yang diajarkannya.”

Dapat dipahami bahwa pengorganisasian kurikulum itu akan memberi pengetahuan antar mata kelompok mata pelajaran dan membedakan dalam memahaminya. Pengorganisasian kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum sesuai dengan buku panduan kurikulum dijabarkan sebagai berikut.

d. Pengorganisasian kurikulum mata pelajaran

Tabel 3.1 Kelompok Mata Pelajaran Kurikulum Mata Pelajaran

No	Kelompok Mata Pelajaran	Cakupan
1	Agama dan Akhlak Mulia	Kelompok Mata pelajaran agama dan akhlak mulia dimaksudkan untuk membentuk manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlakul karimah. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti, atau moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama
2	Kewarganegaraan dan Kepribadian	Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran dan wawasan peserta didik akan status, hak, dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia. Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak-hak asasi manusia, kemajemukan bangsa, pelestarian lingkungan hidup, kesetaraan gender,

No	Kelompok Mata Pelajaran	Cakupan
		demokrasi, tanggung jawab sosial, ketaatan pada hukum, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta perilaku anti korupsi, kolusi, dan nepotisme.
3	Ilmu pengetahuan dan Teknologi	Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SMA/MA/SMALB dimaksudkan untuk memperoleh kompetensi lanjut ilmu pengetahuan dan teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.
4	Estetika	Kelompok mata pelajaran estetika dimaksudkan untuk meningkatkan sensitivitas, kemampuan mengekspresikan dan kemampuan mengapresiasi keindahan dan harmoni. Kemampuan mengapresiasi dan mengekspresikan keindahan serta harmoni mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual sehingga mampu menikmati dan mensyukuri hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis
5	Jasmani, Olahraga dan kesehatan	Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan pada SMA/MA/SMALB dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta membudayakan sikap positif, disiplin, kerja sama, dan hidup sehat. Budaya hidup sehat termasuk kesadaran, sikap dan perilaku hidup sehat yang bersifat individual ataupun yang bersifat kolektif kemasyarakatan seperti keterbebasan dari perilaku seksual, kecanduan narkoba, HIV/AIDS, demam berdarah, muntaber dan penyakit lain yang potensial mewabah

d) Pengorganisasian Kurikulum Muatan Lokal

Pengorganisasian kurikulum dalam muatan lokal yang diajarkan di M.A. Raudlatul Ulum pada kelas XI dan XII terdiri dua mata pelajaran, yakni bahasa Jawa dan Keterampilan Agama, namun berbeda dengan kelas X yang muatan lokalnya hanya bahasa Jawa.

(1) Bahasa Jawa

Mata pelajaran Bahasa Jawa bertujuan agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut.

- (a) Berkomunikasi secara efektif dan efisien sesuai dengan etika yang berlaku, baik secara lisan maupun tulisan.
- (b) Menghargai dan bangga menggunakan bahasa Jawa sebagai bahasa daerah.
- (c) Memahami bahasa Jawa untuk meningkatkan kemampuan intelektual, serta kematangan emosional sosial.
- (d) Menikmati dan memanfaatkan karya sastra untuk memperluas wawasan, memperhalus budi pekerti, serta meningkatkan pengetahuan dan kemampuan berbahasa.
- (e) Menghargai dan membanggakan sastra Jawa sebagai khazanah daerah Jawa Tengah.

(2) Keterampilan Agama

Mata pelajaran keterampilan agama bertujuan agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut.

- (a) Mengembangkan keterampilan dalam kehidupan beragama di masyarakat.
- (b) Mampu melakukan kegiatan Al-Barzanzi.
- (c) Mampu melakukan kegiatan Tahlil.
- (d) Mampu melakukan kegiatan menjadi bilal.

- (e) Mampu melakukan kegiatan menjadi Khotib shalat Jum'at.
 - (f) Mampu melakukan kegiatan dalam perawatan mayat.
 - (g) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan menghafal surat-surat pendek dan do'a sehari-hari.
 - (h) Memiliki kemampuan dalam menghafal Asma'ul Husna
 - (i) Mengembangkan sikap kreatif, kerjasama, percaya diri dan demokratis
 - (j) Setiap Jumat pagi peserta didik M.A. dan semua santri dibiasakan berziarah ke makam Bapak KH. Ahmad Suyuthi Abdul Qodir secara bergantian putra dan putri. Karena kegiatan belajar mengajar hari Jumat diliburkan (observasi tanggal 19 Agustus 2016)
- e) Pengorganisasian Kurikulum dalam pengembangan diri
- Pengorganisasian kurikulum dalam pengembangan diri di M.A. Raudlatul Ulum terdiri dua program yaitu program ekstrakurikuler dan program pembiasaan.
- (1) Program Ekstrakurikuler
- Program ekstrakurikuler yang dikembangkan di M.A. Raudlatul Ulum bersifat *bottom up*, artinya jenis kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan

keinginan dan bakat peserta didik. Adapun jenis ekstrakurikuler seperti rebana, pramuka, bola voli, bela diri, futsal, palang merah remaja, karya ilmiah remaja, marching band, english & arabic club, MAFIKIB (Matematika, Fisika, Kimia dan Biologi), EAG (Ekonomi, Akutansi, Geografi).

(2) Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan Ekstrakurikuler sebanyak 14 jenis kegiatan ekstra, masing-masing dibina seorang/dua orang pembina sesuai dengan keahlian masing-masing dengan jadwal kegiatan diluar jam intrakurikuler secara bergantian sesuai dengan jadwal yang kosong mulai senin s/d minggu. Ada yang pagi, siang dan sore.

Jenis-jenis kegiatan ekstrakurikuler dan pembinanya adalah 1) Pencak Silat (Mualim), 2) KIR/Majalah Bangkit & Raudlatina (Sutopo, S.Pd), 3) Arabic Club (H. Musthofa, Lc), 4) English Club (Mariyanto, S.Pd, Masru'ah S.Pi), 5) Pramuka (Moh. Teguh, S.HI, Ah. Taufik, S.HI), 6) Qiro'atil Qur'an (Mahmudi, S.Kom), 7) Geografi dan Kebumian (Adistiani, S.Pd), 8) Futsal & Volley Ball (Asyari), 9) Paduan Suara (Fuadi Abdul Jabbar, M.Pd.I), 10) Ekonomi (Muzdalifah, S.Pd), 11) Matematika Sains (M. Nur Salim, S. Si), 12) Fisika dan Kimia Pi (Drs.

H. FaizSoerodjo), 13) Fisika dan Kimia Pa (Dwi Wahyudi, ST), 14) Biologi (Iwan Purnomo, SP).

(3) Program Pembiasaan

Program pembiasaan yaitu program kegiatan yang harus dilakukan setiap hari dalam proses pembelajaran atau diluar pembelajaran. Pembiasaan ini ada tiga program yaitu :

- (a) Rutinitas harian, yaitu : piket kelas, upacara, khitobah, membaca asmaul khusna, sholat dhuha, kunjungan pustaka, amal infak harian perhari Rp. 200,-
- (b) Spontan dilakukan, yaitu : membiasakan antri, memberi dan menjawab salam, mengunjungi orang sakit, membuang sampah pada tempatnya, musyawarah, menerima surat dan berterima kasih.
- (c) Keteladanan, yaitu : mengucapkan salam, senyum, sapa, budaya malu, berpakaian rapi, penugasan peserta didik, hidup sederhana, bicara sopan, dan memberi pujian.

Pembiasaan ini dilaksanakan sepanjang waktu belajar di M.A. Raudlatul Ulum. Seluruh guru ditugaskan untuk memberi contoh dan membina program pembiasaan yang telah ditetapkan oleh Yayasan M.A. Raudlatul Ulum.¹⁰

¹⁰Observasi tanggal 19 Agustus 2016.

- f) Pengorganisasian kurikulum dalam pengaturan beban belajar

M.A. Raudlatul Ulum menetapkan beban belajar peserta didik sebagai berikut:

- (1) Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum.
- (2) Alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur 30% dari waktu kegiatan tatap muka mata pelajaran yang bersangkutan.
- (3) Alokasi waktu untuk praktik adalah satu jam tatap muka setara dengan dua jam kegiatan praktik di madrasah atau empat jam praktik di luar madrasah. Waktu belajar peserta didik M.A. Raudlatul Ulum dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- (a) Setiap satu jam mapel tatap muka 45 menit x SKS. Jumlah pembelajaran perminggu 51, minggu efektif pertahun pelajaran 38, waktu pembelajaran pertahun 1.938 per (87.210 menit) jumlah pertahun @60 menit : 453,5 Jam. Beban belajar tersebut sesuai dengan petunjuk atau peraturan pemerintah, serta masing-masing kelas X, XI, dan XII bebannya sama.

Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) putra kelas X, XI, dan XII sejak pagi pukul 06.45-12.30 WIB untuk putra, sedangkan kegiatan belajar mengajar (KBM) putri kelas X, XI, dan XII mulai pukul 13.00-17.25 WIB.

- (b) Untuk kelas XII, selalu diadakan pengayaan atau pendalaman materi ujian nasional pada malam hari (tiga malam untuk putra dan tiga malam untuk putri. Pendalaman atau pengayaan materi putra hari Senin, Selasa dan Rabu pukul 18.30-20.30. Sedangkan untuk putri hari Kamis, Sabtu, dan Ahad pukul 18.30-20.30.

Pendalaman materi Ujian Nasional tersebut dilaksanakan mulai bulan September sampai Februari. Terhitung 5 bulan sebelum Ujian Nasional dilaksanakan.¹¹

Pengadaan dan penetapan bahan ajar M.A.R.U ini secara manajerial melakukan bagian struktural manajerial unsur-unsur manajemen. Struktur pelaksana waka kurikulum pengadaan materi yaitu buku ajar waka prasarana sarana dalam pengadaannya material dengan disediakannya buku ajar pembelajaran untuk satu tahun pembelajaran yang sudah disiapkan oleh koperasi Raudhotina.

¹¹Wawancara dengan Bapak Drs. Misbahul Munir, hari Jumat tanggal 19 Agustus 2016.

3) Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan rangkaian tindakan perbuatan dalam manajemen kurikulum setelah SKL. Proses pembelajaran serta pengendalian pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum yakni menerapkan sistem pembelajaran pondok pesantren, yang sebenarnya sudah dilaksanakan sejak M.A. Raudlatul Ulum berdiri, penentuan proses pembelajaran ini ditentukan dalam tahap perencanaan kurikulum standar kelulusan agar nantinya dapat digunakan sebagai pedoman pada tahap pelaksanaan kurikulum dalam proses pembelajaran.

Penentuan proses pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum menurut KH. Najib Suyuthi menjelaskan:¹²

Penerapan model pembelajaran pondok pesantren di M.A. Raudlatul Ulum ini sudah berlangsung lama sejak saya masih sekolahpun ini sudah diterapkan. Sistem pondok pesantren ini harus tetap dilaksanakan, karena produk dari pendidikan yang terpenting adalah akhlakul karimah, dan ini bisa direalisasikan dengan sistem salafi yang biasa diterapkan di pondok pesantren. Di sini kerjanya 24 Jam karena gabungan antara pendidikan formal dan pondok pesantren sebagai pendidikan non formal.

Lebih lanjut dikatakan; sangat lumrah dan gamblang pembelajaran pondok pesantren di M.A.Raudlatul Ulum ini berjalan sejak lama, karena disini kita benar-benar

¹²Wawancara dengan Bapak KH. Najjib Suyuthi pada 9 Maret pukul 13.00 WIB.

mendidik anak supaya keluar dari pondok dan M.A. ini berguna di masyarakat. Selain itu bagi guru yang sudah menetap di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum itu kerjanya 24 Jam, dan hal tersebut memang wajib karena sudah kesepakatan yayasan pondok pesantren Raudlatul Ulum.

Pelaksanaan proses pembelajaran M.A. Raudlatul Ulum dapat dikelompokkan dua bagian kegiatan atau tugas guru dalam proses pembelajaran yaitu :

a) Tugas pembelajaran intrakurikuler

Berikut hasil wawancara dengan KH. Najib Suyuthi, M.Ag. diketahui bahwa:¹³

Proses pembagian tugas guru di M.A. Raudlatul Ulum dilaksanakan setiap bulan romadhon mengingat tahun ajaran barunya adalah menggunakan kalender hijriyah yakni pada bulan ramadhan. Adapun kriteria pembagian tugas guru lebih berdasarkan pada keseniorannya (lamanya mengabdikan), pengalaman mengajar dan memperhatikan kemampuan para pengajar.

Pembagian tugas mengajar para guru internal dimulai bulan Hijriyah, yakni pada bulan Ramadhan dan dilaksanakan rapat pembagian tugas guru dipilih atau berdasarkan keseniorannya dan lamanya mengajar di M.A. Raudlatul Ulum. Selanjutnya

¹³ Wawancara dengan Bapak K.H. Najib Suyuthi pada 9 Maret pukul 13:00 WIB

pembuatan jadwal disesuaikan dengan kalender pendidikan masehi kemenag dan kemendikbud.

(1) Tugas Pembelajaran Ekstrakurikuler

Pembagian tugas membina kegiatan ekstrakurikuler juga dilaksanakan setiap bulan Ramadhan bersamaan dengan rapat pembagian tugas mengajar para pendidik yaitu sinkronisasi tugas antara kalender hijriyah dan kalender masehi karena kalender hijriyah ini program pondok yang menyesuaikan dengan kalender masehi. Misalnya bulan Ramadhan, hari besar islam (HBI) dan lain-lain. Tugas pembinaan dalam proses pembelajaran kegiatan ekstrakurikuler diserahkan kepada masing-masing wali kelas.

Hasil observasi dan wawancara, di M.A. Raudlatul Ulum menerapkan beberapa kegiatan yang dilakukan peserta didik ekstrakurikuler, yaitu :

- (1) Pembiasaan membaca *Asma'ul husna* yang dilakukan setiap pagi sebelum pelajaran di mulai dan dilanjutkan dengan Tadarus *Al-Qur'an* selama 10 menit, untuk Kelas 7 jus'ama, Kelas 8 yasin, dan Kelas 9 surat-surat diantaranya surat *Al-mulk*, *Al-Waqiah*, *Ar-Rohman*, dan lain-lain. Kegiatan ini dilakukan untuk melatih para peserta didik dalam memperlancar membaca *Al-*

Qur'an dan juga menunjang dalam pembelajaran Al-Qur'an hadis.

- (2) Menerapkan konsep 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun).

M.A. Raudlatul Ulum menerapkan konsep 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun) mempunyai tujuan pembentukan akhlak bagi para peserta didik sesuai yang telah di tempatkan para pendidik khususnya, guru Akidah Akhlaq.

- (3) Sholat dhuhur berjama'ah pada jam istirahat.
- (4) Kegiatan PHBI, diantaranya; gebyar Muharram, Zakat Fitrah, Manasik Haji, latihan kurban, amalan Jum'at. Kegiatan PHBI merupakan aplikasi teori, secara tidak langsung termasuk pelatihan dalam pelajaran fiqih (shalat, zakat, puasa) dll, agar para peserta didik bisa langsung dapat mempraktikkan apa yang telah mereka dapat selama di dalam kelas.
- (5) Wisata religi yang dilakukan setiap tahun untuk kelas XI. Kegiatan wisata dilakukan untuk menambah wawasan dan memotivasi para peserta didik dengan keadaan di luar kelas dan mengenal langsung sejarah keagamaan yang ada di Jawa khususnya.

(6) Memberikan kegiatan ekstrakurikuler sesuai bakat dan minat peserta didik, berikut kegiatan ekstrakurikuler diantaranya yaitu pramuka, pencak silat, tenis meja, sepak bola, bulu tangkis, pidato, atletik, musik/ rebana, qiro'ah, *marching band*.

b) Kegiatan Pelaksanaan Pembelajaran.

(1)Penyusunan Jadwal Pelajaran

Hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum beliau mengatakan bahwa penyusunan jadwal pelajaran di M.A. Raudlatul Ulum berlangsung pada bulan ramadhan, yang bertugas dalam penyusunan ini adalah tim kurikulum yang bekerjasama dengan sekretaris pondok, mengingat bahwa M.A. Raudlatul Ulum berada di bawah naungan pondok pesantren sehingga segala kegiatan selalu disesuaikan dengan kegiatan pondok pesantren. Adapun kalender pendidikan di M.A. Raudlatul Ulum menggunakan kalender Hijriyah disesuaikan dengan kalender Masehi.

Penyusunan jadwal dilaksanakan oleh waka kurikulum M.A., yang dilaksanakan mulai tanggal 1 Ramadhan sampai tanggal 14 Syawal sesuai jadwal masehi mulai 17 Juli sampai 16 Juni disesuaikan dengan kalender pendidikan nasional pembagian tugas mengajar disesuaikan dengan keahlian guru,

untuk mata pelajaran umum mengambil dari alumni pondok yang mempunyai dasar pendidikan umum.

(2) Penyusunan Program Pembelajaran

Sebagaimana disampaikan wakil kepala bidang kurikulum beliau mengatakan bahwa:¹⁴

Penyusunan program pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum memadukan tiga kurikulum, yakni kurikulum Kemenag, Kemendikbud dan kurikulum pondok pesantren. Penyusunannya dilaksanakan pada bulan Ramadhan, program pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum menggunakan sistem semester dan setiap 2 jam pelajarannya waktunya 45 menit.

Hasil penelitian penulis selama meneliti di M.A. Raudlatul Ulum, mata pelajaran di M.A. Raudlatul Ulum dibagi menjadi dua bentuk, yaitu mata pelajaran *tahriri* dan mata pelajaran *syafahi*.

- (a) Mata pelajaran *tahriri* adalah mata pelajaran yang evaluasi pembelajarannya menggunakan tes tulis. Mata pelajaran tersebut meliputi; Tafsir, Tarikh Islam, Nahwu A, Balaghoh, Bahasa Indonesia, Matematika, Bahasa Inggris, IPA, Ilmu Tafsir, Ilmu Hadits, Ushul Fikih, Tarih Tasyrik, Ilmu Faro'id, Ilmu Falak, Tarbiyah, PKN.

¹⁴Wawancara dengan bidang kurikulum Madrasah Aliyah pada 9 Agustus 2016 pukul 14.00 WIB

- (b) Mata pelajaran *syafahi* adalah mata pelajaran yang evaluasi pembelajarannya menggunakan tes lisan (Pengalaman penulis tahun 2011 saat mendampingi anak ketiga Nushah Ziadatul Ghaniah). Mata pelajaran *syafahi* meliputi; Hadits, Fiqih, Akhlak, Tauhid, Bahasa Arab, Nahwu B, Qiro'ah, Qowaidul Fiqhiyah.

(3) Model Pembelajaran

Mata pelajaran yang harus diampu peserta didik maka M.A. Raudlatul Ulum 30 mapel melakukan upaya pembelajaran bisa tercapai secara efektif dan efisien, dilaksanakan dalam tiga model yaitu;

- (a) *Model Takror* ialah kegiatan belajar peserta didik untuk mengulangi pelajaran yang telah disampaikan yang dilaksanakan pukul 20.00-21.00 WIB bagi putri, dan pukul 21.00-22.00 WIB bagi putra, di kelasnya masing-masing dan dikontrol para guru dan wali kelas.
- (b) *Model Klasikal* ialah jam tambahan yang dilaksanakan guru bidang pelajaran khusus yang perlu penjabaran panjang sehingga memerlukan waktu tambahan di luar KBM.
- (c) *Model Sorogan* ialah peserta didik satu per satu membaca materi pelajaran sekaligus menjelaskan di depan seorang guru dengan tujuan menguji sejauh mana pemahaman peserta

didik terhadap mata pelajaran tersebut sekaligus menguji mental peserta didik yang biasanya dilaksanakan setiap pagi sebelum masuk sekolah pagi. (Dokumen M.A. Raudlatul Ulum, 2016).

(4) Daftar Kemajuan Kelas

Daftar kemajuan kelas disiapkan berfungsi untuk memudahkan dalam pengontrolan sejauh mana materi yang telah disampaikan pada kelas tersebut. Adapun daftar kemajuan kelas yang berada di M.A. Raudlatul Ulum adalah berupa buku yang pengisiannya dilaksanakan setelah selesai mengajar, dengan format di bawah ini.

Buku kemajuan kelas di M.A. Raudlatul Ulum selain berfungsi untuk mengontrol sejauh mana materi yang telah disampaikan dan berfungsi untuk mengontrol keaktifan guru, karena dalam buku tersebut di paraf pengajar yang membuktikan bahwa guru tersebut hadir atau tidak.

Proses pembelajaran, telah melaksanakan unsur-unsur manajemen yaitu sebagai machine (penggerak), tenaga pendidik yang diolah ditempa dari bahan mentah menjadi bahan baku bahkan menjadi bahan siap pakai. Diproses ini peserta didik dikembangkan minat dan bakatnya melalui pembelajaran intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Itulah tugas kewajiban pendidik dalam unsur-unsur manajemen.

4) Pengendalian Kurikulum

Pengendalian kurikulum bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peserta didik memahami atau menyerap materi yang telah disampaikan oleh pendidik. Proses pembelajaran bertujuan lain juga untuk mengukur hasil capaian yang telah ditetapkan dalam SKL. Sebagaimana disampaikan Waka Kurikulum bahwa pengendalian hasil belajar yang ada di M.A. Raudlatul Ulum ada dua bentuk:

- 1) *Imtihan* adalah ujian kenaikan kelas yang dilaksanakan satu tahun dua kali yaitu setiap bulan Jumadil Awwal dan Sya'ban. Imtihan dilaksanakan selama dua minggu, satu minggu ujian tulis, dan satu minggu ujian lisan.
- 2) *Munaqosah* dikhususkan bagi kelas XII (dua belas) dilaksanakan sebelum Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) dan Ujian Nasional (UN) tujuannya yaitu pemantapan materi pelajaran muatan lokal (mulok) sebagai salah satu syarat kelulusan, adapun materinya adalah hafalan Juz Amma, membaca Kitab kuning, percakapan bahasa Arab dan percakapan Bahasa Inggris.

Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Drs. Misbahul Munir, bahwa laporan hasil evaluasi di M.A. Raudlatul Ulum adalah berupa buku raport yang berisi tiga kurikulum berfungsi sebagai bukti untuk menginformasikan kepada orang tua tentang keberhasilan peserta didik dalam belajar. Data yang didapatkan penulis bahwa hasil pengendali di M.A. Raudlatul Ulum nilai KKM nya yakni

75. Sebagaimana hasil pengendalian M.A. Raudlatul Ulum selalu mengikuti Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) minimal nilai 75.

1) Remidi

Satuan pendidikan M.A. Raudlatul Ulum menggunakan prinsip *mastery learning* (ketuntasan belajar), ada perlakuan khusus untuk peserta didik yang belum maupun sudah mencapai ketuntasan. Peserta didik yang belum mencapai KKM harus mengikuti remedial, sedangkan peserta didik yang sudah mencapai KKM mengikuti kegiatan pengayaan.

a) Persyaratan remedi adalah;

- (1) Remedial wajib diikuti oleh peserta didik yang belum mencapai KKM dalam setiap kompetensi dasar atau indikator.
- (2) Kegiatan remedial dilaksanakan di dalam atau luar jam pembelajaran.
- (3) Kegiatan remedial meliputi remedial pembelajaran dan remedial penilaian.
- (4) Penilaian dalam program remedial dapat berupa tes tulis atau tes lisan.
- (5) Kesempatan mengikuti kegiatan remedial.
- (6) Nilai remedial dapat melampaui KKM (Dokumen Panduan Kurikulum M.A., 2015: 182).

2) Pengayaan

- (1) Pengayaan ini diikuti oleh peserta didik yang telah mencapai KKM dalam setiap kompetensi dasar.
- (2) Kegiatan pengayaan dilaksanakan di dalam atau di luar jam pembelajaran.
- (3) Penilaian dalam program pengayaan dapat berupa tes tulis atau tes lisan.
- (4) Nilai pengayaan yang lebih tinggi dari nilai sebelumnya dapat digunakan

(Dokumen Panduan Kurikulum M.A., 2015: 182)

Selain data tersebut juga disampaikan oleh Waka Kurikulum Drs. Misbahul Munir, bahwa:

Pengendalian manajemen kurikulum, ada beberapa bimbingan dan penyuluhan sebagai berikut:

Kegiatan Bimbingan dan Penyuluhan di M.A. Raudlatul Ulum tidak hanya menangani masalah di madrasah melainkan juga masalah di asrama, karena peserta didik M.A. Raudlatul Ulum wajib berdomisili di asrama, karena BP tidak ada jam pelajaran di kelas sehingga waktunya mengambil jam istirahat atau pun jam malam. Biasanya yang ditangani BP adalah hal yang menyangkut moral atau etika, kemudian terkait kasus-kasus yang ada kaitannya dengan madrasah maka diselesaikan di level BP melibatkan wali kelas dan kepala madrasah, tapi jika berkaitan dengan masyarakat di luar madrasah maka BP dan wali kelas bermusyawarah dengan keamanan pondok dan aparat desa.¹⁵

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Drs. Misbahul Munir pada 9 Maret 2016 pukul 09.00 WIB

Evaluasi kurikulum M.A. Raudlatul Ulum mencakup perpaduan evaluasi tiga lembaga yaitu evaluasi kurikulum Kemenag, evaluasi Kemendikbud, dan evaluasi pondok pesantren. Pelaksanaan evaluasi kurikulum kemenag, yakni dilaksanakan akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN). Pelaksanaan kurikulum kemenag antara lain; Quran Hadis, Fiqh, Akidah Akhlak, SKI, dan bahasa Arab.

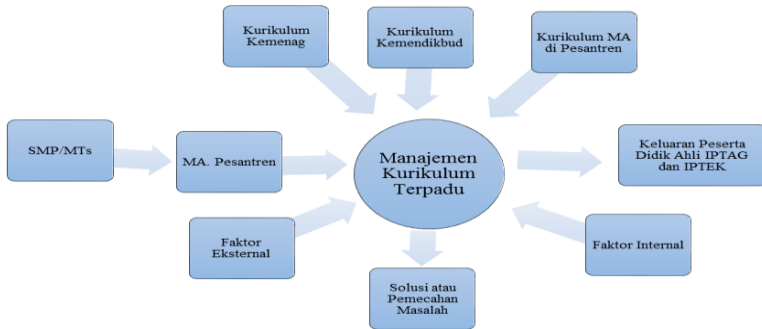
Pelaksanaan pengendalian manajemen kurikulum Kemendikbud antara lain lima mata pelajaran di tiap-tiap jurusan. Jurusan MIPA yakni Biologi, Kimia, Fisika. Jurusan SOSIAL yakni ekonomi, sejarah, geografi dan sosiologi. Untuk jurusan bahasa yakni bahasa asing (Arab), Antropologi, sastra Indonesia.

Pelaksanaan evaluasi kurikulum pondok pesantrennya masuk juga di jam efektif antara lain Fiqh nya dengan kitab *Fath Al wahab*, Tafsirnya dengan *Tafsir Jalalain*, Hadisnya dengan kitab *Tajrid Ash Sorih*, Ushul Fiqhnya dengan kitab *Ghoyat Al Wushul*, Ilmu Balaghoh dengan kitab *Uqud Al Juman*, dan hafalan *qowaidul faqhiyah*.

Tidak semua M.A. di pondok pesantren mempunyai tiga kurikulum terpadu, hal inilah bagian keunikan pendidikan M.A. di pondok pesantren Raudlatul Ulum.

Penyelenggaraan evaluasi belajar M.A. Raudlatul Ulum menggunakan kedua model, yaitu 1) Imtihan: ujian kenaikan kelas, UAMBN (Ujian Akhir Madrasah Berbasis Nasional) dan Ujian Nasional; 2) Munaqosah: tes lisan sebagaimana telah dipaparkan diatas.

Tabel Gambar
Skema Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum.



Penjelasan: Skema manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum mula-mula para peserta didik atau alumni dari SMP dan MTs sederajat mendaftarkan ke M.A. Raudlatul Ulum dengan persyaratan yang telah ditetapkan panitia pendaftaran. Dalam proses penyaringan, calon peserta didik yang mendaftar diseleksi sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan M.A. jika pendaftaranya melebihi kebutuhan maka tidak diterima. Jika masih mencukupi kebutuhan, akan dipenuhi dengan kebutuhan yang ada.

Selanjutnya peserta didik yang diterima dikelompokkan sesuai dengan kompetensi minat dan bakat mereka yang nantinya sesuai dengan jurusan yang telah ada yakni MIPA, Sosial dan Bahasa.

Kurikulum yang dipakai M.A. Raudlatul Ulum yaitu perpaduan antara kurikulum kemenag, kurikulum kemendikbud dan kurikulum muatan lokal (Mulok). Proses pengelolaan tiga

kurikulum tersebut disesuaikan dengan permenag dan permendikbud serta disesuaikan juga dengan peraturan pondok pesantren yang telah ditetapkan dan berjalan.

Proses pembelajaran peserta didik ada yang diasramakan dan ada yang diijinkan pulang. Dengan syarat maksimal 15 KM dari pondok pesantren. Lebih dari itu mereka menetap di asrama pondok pesantren.

Untuk memadukan tiga kurikulum yang dimaksud, peserta didik belajar penuh waktu sejak bangun Pukul 03.30 – 22.00 WIB untuk memenuhi tiga kurikulum tersebut.

Tujuan manajemen terpadu ini menyiapkan dan membekali peserta didik bidang ilmu-ilmu umum (sains) dan ilmu-ilmu agama (akhlaki). Agar kebutuhan peserta didik di dunia dan akhirat dapat terpenuhi yakni kebutuhan duniawi dengan ilmu-ilmu umum sedangkan kebutuhan ukhrowi dengan ilmu-ilmu agama yang pada akhirnya menjadi dasar awal dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) juga ilmu pengetahuan agama (IPTAG). Hal ini sesuai dengan visi dan misi M.A. Raudlatul Ulum.

Evaluasi atau pengendalian dalam manajemen kurikulum ini telah diaplikasikan dengan unsur-unsur manajemen, yaitu man (orang) yang bertanggungjawab adalah Ka. Mad sedangkan waka kurikulum sebagai pengendali pelaksana mencari fakta hasil belajar untuk diketahui hasilnya dan peringkat perbaikan mendatang.

2. Manajemen Ketenagaan

Manajemen ketenagaan di M.A. Raudlatul Ulum merupakan pendayagunaan sumber daya ketenagaan dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang juga dapat dipakai sebagai media penunjang alat bantu utama atau penunjang dalam proses pendidikan diselenggarakan secara aktif, kreatif dan dinamis sehingga dapat mencapai tujuan ketenagaan yang solid berguna secara efektif dan efisien.

a. Tujuan dan Fungsi Manajemen Ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum.

1) Tujuan

Tujuan manajemen ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum yaitu untuk mengatur jalannya proses aplikasi ketenagaan yang dilaksanakan di M.A. Raudlatul Ulum, sesuai dengan jumlah pendidik dan tenaga kependidikannya. Manajemen tenaga pendidik dapat dikelola dengan cara diberdayakan potensi pendidik yang ada di lingkungan M.A Raudlatul Ulum, dengan pembagian tugas yang tepat sesuai dengan kompetensi masing-masing, sehingga dapat menjadi efektif dan efisien.

Manajemen tenaga kependidikan juga mempunyai tujuan untuk membagi-bagi tugas dan fungsi sesuai dengan kompetensi mereka, agar perjalanan proses tenaga kependidikan berjalan sesuai dengan kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum. tujuan ini dapat berkoordinasi mempunyai tujuan yang sama saling mengisi dalam kekosongan

kekurangan pembagian tugas secara jelas integrasi/penyatuan langkah-langkah secara kongkrit sehingga tujuan manajemen dapat berjalan lancar sesuai yang kita kehendaki.¹⁶

Fungsi Manajemen Ketenagaan M.A Raudlatul Ulum, Yaitu perencanaan (Planning) Ketenagaan merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Apabila kebutuhan sudah dipenuhi dikelompokkan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan keahliannya. Pada proses berikutnya dilakukan pengorganisasian pembagian tugas masing-masing baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan selanjutnya diaktifkan agar tetap dalam kesungguhan kinerja dikendalikan mereka untuk langkah-langkah berikutnya.

Kegiatan-kegiatan manajemen ketenagaan di M.A. Raudlatul Ulum meliputi analisis kebutuhan, rekrutmen, penempatan, pembinaan, mutasi, pemberhentian, gaji dan pengendalian. Hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi daftar personel, daftar hadir guru dan karyawan sudah dilaksanakan. Beberapa data berbagai daftar tersebut telah ada sistem *reward and punishment* untuk guru. Secara terperinci jumlah guru M.A. Raudlatul Ulum pada tahun 2016/2017 berjumlah 78 orang, terdiri dari guru bantuan Kemenag, guru

¹⁶ Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB

tetap yayasan, guru tidak tetap yayasan, dan tenaga kependidikan. Hal tersebut diuraikan sebagai berikut.¹⁷

Pertama, guru bantu dari kemenag. Di M.A. Raudlatul Ulum sebanyak tiga orang, berasal dari kementerian agama. Kedua, guru tetap yayasan, yakni guru yang sudah lama mengabdikan dan memenuhi syarat menjadi guru tetap yayasan. Kebanyakan rumah tinggal mereka dekat dengan M.A. Raudlatul Ulum ketenagaan yayasan atau guru tetap yayasan sebanyak 63 orang. Ketiga, guru tidak tetap yayasan, yakni guru yang baru mengajar atau belum lama mengajarnya untuk mengabdikan di M.A. Raudlatul Ulum. Guru tidak yayasan sebanyak sembilan orang. Keempat, Tenaga kependidikan yakni, tenaga yang membantu dalam proses pendidikan. Di M.A. Raudlatul Ulum Tenaga kependidikan sebanyak tiga orang, antara lain, dua Tata Usaha (TU) dan satu Tenaga Perpustakaan.

b. Unsur-Unsur Manajemen Ketenagaan

Unsur-unsur manajemen ketenagaan yakni terdiri dari kepala M.A., sebagai penanggung jawab, serta sebagai pelaksana yaitu waka 2 bidang bidang prasarana sarana dan kepegawaian yang dibutuhkan ketenagaannya telah memenuhi syarat administrasi.

¹⁷ Wawancara dengan KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB

1) Analisis Kebutuhan

Hasil penelitian dalam wawancara dengan KH. Najib Suyuthi, M.Ag. bahwa:¹⁸

Sistem Analisis kebutuhan guru baru dilaksanakan melalui dua langkah. Langkah yang pertama ialah melalui penentuan kebutuhan guru, yang kedua melalui rekrutmen dan seleksi. Adapun penentuan kebutuhan guru baru berdasarkan atas jumlah guru yang ada serta kecenderungan jumlah peserta didik baru, maka M.A. Raudlatul Ulum membuat proyeksi kebutuhan guru baru. Hasil proyeksi dituangkan dalam daftar kebutuhan dan kekurangan guru. Tim rekrutmen guru terdiri dari masyayikh dan guru senior yang pelaksanaannya setiap bulan Sya'ban.

Bahwa analisis kebutuhan guru di M.A. Raudlatul Ulum dilaksanakan dengan dua langkah, *pertama*, melalui penentuan kebutuhan guru. Kebutuhan guru didasarkan pada hasil jika peserta didiknya meningkat sehingga membutuhkan guru serta jika sudah memenuhi kebutuhan guru tentunya tidak akan menambah guru lagi. *Kedua*, rekrutmen dan seleksi. Mengenai rekrutmen dan seleksi ini melibatkan Tim rekrutmen guru terdiri dari masyayikh dan guru senior yang pelaksanaannya setiap bulan Sya'ban.

Analisis kebutuhan ketenagaan tersebut melibatkan unsur-unsur manajemen yaitu, orang yang menganalisa pimpinan M.A. dengan waka kurikulum metode dalam hal

¹⁸Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB.

ini melakukan beberapa tahapan dalam menganalisis kebutuhan yang ada di M.A. Raudlatul Ulum.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen ketenagaan merupakan proses pengendalian pencalonan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan kebutuhan teori pendidikan dan tenaga pendidik. Menurut waka kurikulum Drs. Misbahul Munir :¹⁹

Perekrutan ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum tidak rutin dilaksanakan setiap tahun, tetapi hal ini dilaksanakan ketika ada kebutuhan ketenagaan, walau pelamar peminat menjadi pengajar sangat banyak sekali, tetapi jumlah kebutuhan tidak sebanding dengan peminat yang ingin menjadi pengajar namun persediaan tidak sebanding dengan itu. Namun pelamar tetap diterima jika dibutuhkan segera dipanggil sesuai dengan kebutuhan.

Kualifikasi akademik yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat sebagai guru dalam bidang-bidang khusus yang sangat diperlukan tetapi belum dikembangkan. Di perguruan tinggi diperlukan uji kelayakan dan kesetaraan, bagi seseorang yang memiliki keahlian, tanpa ijazah dilakukan oleh perguruan tinggi yang diberi wewenang untuk melaksanakannya.²⁰

¹⁹ Wawancara dengan Drs. Misbahul Munir 9 Agustus 2016 pukul 13.00WIB.

²⁰ Masaong, Abd. Kadim, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru: Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 89).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.A.g bahwa:²¹

Pengadaan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum ini disesuaikan dengan kebutuhan dengan cara mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada Kantor wilayah Departemen Agama atau menerima honorer yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Adapun dalam pendayagunaan tenaga kependidikan kepala sekolah memberikan tugas-tugas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki baik pegawai dan tenaga pendidiknya.

Diketahui bahwa kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum ini disesuaikan dengan kebutuhan dengan cara mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada Kantor wilayah Departemen Agama atau menerima honorer yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Pendayagunaan tenaga kependidikan kepala Madrasah Aliyah memberikan tugas-tugas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki baik pegawai dan tenaga pendidiknya. Sehubungan dengan itu pula KH. Najib Suyuthi juga menjelaskan bahwa:

Jika sudah diterima menjadi guru di M.A. Raudlatul Ulum harus niatnya ikhlas. Jangan karena duniawi, karena duniawi di lain aja. Kalau sudah ikhlas, urusan dunia kami yang memikirkan.

Di M.A. Raudlatul Ulum disini tidak ada reward (penghargaan) bagi guru. Disini sifatnya kebersamaan dan dengan niat yang ikhlas. Gajinya

²¹Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 13.00 WIB.

13 kali, tetapi kami melakukan gaji dengan berdasarkan kalender Hijriyah. Muharram, Shafar dan seterusnya. Sebaliknya ada guru yang melakukan pelanggaran maka guru langsung dipanggil dan diberi nasihat oleh kepala madrasah, apabila guru tersebut melakukan pelanggaran yang kedua kalinya maka kepala madrasah melaporkan kepada pimpinan yayasan dan kemudian dilakukan musyawarah seluruh pengurus yayasan apakah guru tersebut masih diperbolehkan mengajar atau dicabut SK mengajarnya sebagai bentuk Punishment.

Penjelasan Kepala M.A. tersebut diatas dapat dipahami bahwa lembaga M.A. Raudlatul Ulum tidak memberi penghargaan bagi siapa saja yang sudah menjadi tenaga pendidik. Karena semua yang berada di kesatuan Yayasan M.A. Raudlatul Ulum harus mempunyai niat ikhlas, sungguh, tanggungjawab, penuh pengabdian, dedikasi yang tinggi serta tanpa pamrih. Pada dasar itulah yang penyebab yang menghantarkan kemajuan dan keberhasilan M.A. Raudlatul Ulum ini.

Rekrutmen dan seleksi yang telah dilakukan merupakan bagian unsur-unsur manajemen, yaitu pendayagunaan dari aspek manusianya atau man dalam hal ini kepala sekolah M.A. mengadakan rekrutmen dan seleksi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sewaktu membutuhkan.

3) Penempatan, Pembinaan dan Pengembangan

a) Penempatan

Penempatan ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum disesuaikan dengan Undang-Undang Ketenagaan, yaitu disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan M.A.. Hasil observasi dan wawancara dengan Waka Ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum, bahwa jumlah guru M.A. Raudlatul Ulum., pada tahun 2016/2017 berjumlah 78 orang, terdiri atas guru bantu dari Kemenag, guru tetap yayasan, guru tidak tetap yayasan, dan tenaga kependidikan. (datanya terlampir dengan rincian sebagai berikut).

Pertama, bantuan tiga guru dari Kemenag ditempatkan sebagai kepala M.A. Drs. KH. Najib Suyuti. M.Ag., Hj. Maghfurotun S.Ag, (mengajar mapel fiqih), dan Dra. Munjinah (mengajar mapel biologi). Kedua, guru tetap yayasan sebanyak 63 orang. Hal penempatan disesuaikan dengan kompetensi masing-masing dengan menyesuaikan kebutuhan. Ketiga, guru tidak tetap yayasan, dan guru yang baru mengajar atau belum lama mengajar ditempatkan sebagai pengabdian di M.A. Raudlatul Ulum ditempatkan pada bagian materi pelajaran yang belum terpenuhi berdasarkan kompetensi kemampuan yayasan dan banyaknya peserta didik yang mendaftar pendidikannya. Jika yayasan sudah tidak

membutuhkan pendidik atau tenaga kependidikan misalnya peserta didik menurun, guru tidak tetap dikurangi dengan ucapan terimakasih. Keempat, tenaga kependidikan, yakni tenaga yang bertugas dalam proses pembelajaran M.A. Raudlatul Ulum membantu dalam proses pendidikan. Di M.A. Raudlatul Ulum tenaga kependidikan sebanyak tiga orang, antara lain, dua Tata Usaha (TU) dan satu Tenaga Perpustakaan.

Tenaga pendidik M.A. Raudlatul Ulum seluruhnya 78 orang. Yaitu tenaga pendidik 75 orang dan tenaga kependidikan 3 orang.

Adapun status personalia yaitu pegawai negeri yang diperbantukan 3 orang, guru tetap yayasan 63 orang, guru tidak tetap yayasan 9 orang dan tenaga kependidikan 3 orang.

Selain tenaga pendidik tersebut, M.A. Raudlatul Ulum mendapatkan bantuan dua orang tenaga pendidik dari Mesir menetap di pondok satu tahun berjalan berikutnya bergantian dalam jumlah yang sama. Demikian pada tahun 2015 Juga mendapatkan bantuan tenaga pendidik dari Amerika lewat duta besar Amerika di Indonesia (Jakarta). Tetapi di tahun ajaran 2015/ 2016 ini tidak mendapatkan bantuan tenaga pendidik dari Amerika. Sedangkan bantuan tenaga pendidik dari Mesir masih berjalan dengan lancar.

Tenaga kependidikan di Madrasah Raudlatul Ulum kebanyakan merangkap menjadi pengurus M.A.

Peraturan pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 35 ayat (1) bagian [d] disebutkan bahwa tenaga kependidikan pada SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.

Pelaksanaan ketenagaan yang terdapat di M.A. Raudlatul Ulum dilaksanakan sesuai keahlian masing-masing, karena antara M.Ts. dan M.A. dibawah naungan pondok pesantren meskipun personalianya berbeda-beda. Misalnya, kepala Madrasah Aliyah merangkap menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah dan sebagai pengasuh langsung di pondok pesantren Raudlatul Ulum.

Hal itu didukung dengan tenaga kependidikan waka kurikulum, waka kepeserta didikan, waka keuangan itu juga menjadi satu naungan pimpinan pondok pesantren. Tidak terpisahkan manajemen tersebut, pelaksanaan ketenagaan kependidikan menjadi satu atap dengan Madrasah Aliyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Ibtidaiyahnya.

b) Pembinaan dan Pengembangan

Kegiatan pembinaan dan atau pengembangan yang dilaksanakan pengelola M.A. Raudlatul Ulum, merupakan kegiatan internal dalam pembinaan dan pengembangan ketenagaan secara internal dan eksternal. Karir tenaga kependidikan hal ini diselenggarakan oleh pengelola M.A pada setiap awal tahun dan awal tahun ajaran baru dengan cara pemberian pengarahan bagi segenap pendidik M.A dan tenaga kependidikan. Pengarahan tersebut diisi dengan ceramah dan diskusi oleh pengasuh M.A. atau pakar lain yang diundang oleh penyelenggara M.A. untuk memberikan pengarahan kepada pendidik M.A. Adapun pembinaan dan atau pengembangan bagi pendidik yang termasuk kegiatan eksternal M.A. merupakan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak luar M.A. bagi para pendidik M.A. secara keseluruhan (bukan pendidik M.A. saja). Kegiatan tersebut biasanya diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pemerintah, seperti kegiatan studi banding yang diselenggarakan oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Pati menuju M.A. yang dinilai maju, serta kegiatan-kegiatan pembinaan dan atau pengembangan yang lain.

Materi pembinaan dan pengembangan adalah berbagai permasalahan dalam proses pembelajaran dan

lainnya terkait penetapan materi atau kecakapan dalam mengajar kegiatan pembinaan dan atau pengembangan peserta didik dan lain-lain tersebut. Hal ini terjadi karena pengelola mengalami kesulitan dalam melakukan identifikasi pembinaan dan pengembangan mengenai kekurangan atau kelemahan yang masih dimiliki oleh para pendidik M.A dan tenaga kependidikan. Menurut Kepala M.A., penyebab dari kesulitan tersebut adalah pihak pelaksana kegiatan M.A. belum dapat melakukan penilaian terhadap kinerja pendidik secara maksimal. Penilaian terhadap kinerja pendidik M.A. belum terorganisir serta tidak tertulis secara maksimal karena tidak adanya standar kerja pendidik yang ditetapkan secara resmi dan tertulis yang menjadi tolok ukur dalam proses penilaian kinerja pendidik tersebut dan tenaga kependidikan.

Secara manajerial, pembinaan dan pengembangan sebagai bagian unsur-unsur manajemen, yaitu man atau penggerak yaitu dilakukan oleh pengelola dan kepala M.A melaksanakan pengembangan. Pengurus yayasan, guru bantu dari kemenag, guru tetap yayasan, guru tidak tetap yayasan serta pengawas tenaga kependidikan. Selain itu pengelola juga mengadakan pembinaan dan pengembangan ketenagaan secara internal maupun eksternal secara rutin bulan pertengahan tahun dan akhir tahun pelajaran.

4) Promosi dan Mutasi

a). Promosi

Menurut Drs. Misbahul Munir, promosi ketenagaan baik pendidik maupun tenaga kependidikan tidak dilakukan secara rutin tetapi melalui prestasi pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan pemerintah atau pengembangan untuk kepentingan M.A. itu sendiri. Jika ada program yang di koordinasikan pemerintah, kemenag, dan kemendikbud ada promosi dan pengembangan keahlian dipromosikan sebagai prestasi tingkat penyelenggaraan evaluasi pendidik dan tenaga kependidikan.²²

b). Mutasi

Mutasi ketenagaan di M.A. Raudlatul Ulum tidak pernah dilakukan, kalau mereka bekerja dengan penuh dedikasi yang tinggi, ikhlas, dan taat pada kiai. Jika melanggar karena sesuatu, maka langsung dikeluarkan karena mencemarkan nama baik M.A.²³ Istilah mutasi baik ketenagaan di M.A. swasta tidak berlaku jika hanya memiliki M.A. satu saja.

Promosi dan mutasi merupakan unsur-unsur manajemen, man dan market dalam hal ini mempromosikan prestasi ketenagaan kepada pemerintah, kemenag dan

²² Wawancara dengan Drs. Misbahul Munir pada tanggal 9 Agustus 2016 pukul 13.00 WIB.

²³ Wawancara dengan Bapak Drs. Misbahul Munir pada 9 Agustus 2016 pukul 13.00 WIB.

kemendikbud kepada masyarakat hasil manajemen yang dilakukan.

5) Kompensasi

Mengenai gaji (kompensasi) ketenagaan (guru, pegawai, dan pembantu di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum) Gajinya 13 kali, yakni berdasarkan kalender Hijriyah. Muharram, Shafar dan seterusnya. Jika ada pendidik yang melanggar peraturan yang sudah dicanangkan Madrasah Aliyah, maka guru tersebut akan diberi sanksi tegas oleh kepala M.A. dan berakibat dikeluarnya guru tersebut karena meskipun di swasta kepala M.A. pengupayaan kesejahteraan hidupnya tetap kurang menerima kurang bersyukur .

Menurut Drs. Misbahul Munir Salah satu cara M.A. Raudlatul Ulum dalam mengontrol keaktifan guru ialah “Mengadakan absensi di setiap kelas (absensi kehadiran guru) yang setiap minggu direkapitulasikan kemudian dilaporkan kepada kepala M.A. yang selanjutnya melayangkan surat teguran bagi guru yang ghoib/tidak mengajar tanpa alasan atau melanggar tata tertib yang lain mengakibatkan dampak negatif bagi diri pendidik.”

Drs. Misbahul Munir menjelaskan bahwa absensi untuk guru merupakan suatu hal yang harus dibuat. Setiap guru wajib mengisi daftar bukan satu-satunya mengetahui kehadiran ketenagaan. Jika ada guru yang absen atau tidak

berangkat, maka akan langsung diberi teguran dari pihak kepala sekolah.

Kompensasi merupakan bagian dari unsur-unsur manajemen pendidik M.A. yakni penggajian atau money dengan memberikannya sebanyak 13 kali dalam satu tahun ajar dan ditambah penerimaan lain-lain guna pengukuhan dan tidak mudah gagal. Contoh seragam ketenagaan dan lain-lain.

6) Pengendalian Ketenagaan

Menurut keterangan dari wawancara bahwa laporan dari pustakawan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum adalah maha peserta didik STAIN Pati yang masih aktif kuliah sehingga belum bisa secara penuh waktu dalam mengelola laboratorium dan perpustakaan demi kelancaran. Pelayanan terhadap peserta didik M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum.

Pendidik sebagaimana dimaksud pada Pasal 28 ayat (1) PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, begitu pula kalau dilihat dari segi kuantitasnya sudah memadai, tetapi ada yang perlu dibenahi untuk mengoptimalkan proses pembelajaran Madrasah Aliyah. Sehubungan dengan hal itu, Kepala Madrasah Bapak KH. Najib Suyuthi, M.Ag, menuturkan bahwa:

Pada umumnya tenaga kependidikan yang ada di M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum ini bilamana dilihat dari kualifikasi pendidikannya sudah memenuhi kriteria, begitu pula dilihat dari kuantitasnya sudah menunjukkan angka yang cukup, namun ada beberapa hal yang perlu dibenahi, di antaranya; kedisiplinan dalam proses pembelajaran, artinya masih ada sebagian pengajar yang kurang memperhatikan kedisiplinan sehingga proses pembelajaran belum berjalan efektif dan efisien.²⁴

Pernyataan yang disampaikan informan tersebut menunjukkan arah pendidikan kurang memperlihatkan kedisiplinan dalam proses penyelenggaraan pembelajaran yang inilah masih banyak yang belum teraplikasikan secara penuh.

Kedisiplinan dalam memikul suatu tanggung jawab harus didasari dengan penuh pengertian, pemahaman, dan keikhlasan. Sikap terhadap suatu pekerjaan merupakan landasan yang paling berperan, karena sikap mendasari arah dapat meningkatkan intensitas kinerja.

Evaluasi atau pengendalian ketenagaan merupakan unsur-unsur manajemen yaitu man (orang atau pengendali) dan jalannya pendidik beserta wakilnya dalam hal ini kepala sekolah melakukan pengendalian kepada tenaga pendidik jika ada yang kurang disiplin, maka akan

²⁴Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.Ag pada 9 Maret 2016 pukul 13. 00 WIB

diberikan sanksi tegas sesuai tata tertib di M.A.Raudlatul Ulum.

7) Pemberhentian

Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum merupakan ketegasan dan keseriusan dalam memimpin atau memanajemen. Jika mereka tidak disiplin melanggar aturan dan tidak tertib, jika terjadi demikian mereka diberi kesempatan mengundurkan diri secara terhormat. Pihak pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengajukan pengunduran diri kepada pengelola Madrasah Aliyah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis atau lisan. Hal-hal yang menjadi alasan bagi pendidik dan tenaga kependidikan M.A. untuk mengajukan pengunduran diri karena melanggar aturan yang telah disepakati atau alasan yang lain misal karena pendidik yang bersangkutan tidak lagi berdomisili di Desa Guyangan dan sekitarnya (pendidik pindah tempat tinggal) juga pendidik yang bersangkutan memiliki tugas atau aktivitas yang cukup padat di luar M.A. sehingga tidak lagi dapat meluangkan waktu untuk turut mengajar di M..A Raudlatul Ulum. Bagi pendidik yang mengajukan pengunduran diri, secara terhormat tanpa kesalahan memberikan tali asih sebagai salah satu bentuk ucapan terima kasih dari pihak M.A. secara keseluruhan kepada pendidik yang bersangkutan.

Pemberhentian kependidikan merupakan unsur-unsur manajemen, yaitu man dalam hal ini dilaksanakan kepada madrasah

dengan tembusan kepada yayasan berhak memberhentikan pihak pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengundurkan diri secara baik dan terhormat.

Bentuk-bentuk pemberhentian kependidikan ada 3 hal yaitu diberhentikan secara tidak terhormat, diberhentikan secara hormat dan di berhentikan secara tidak hormat atau dikeluarkan.

3. Manajemen Peserta didik

Manajemen peserta didik adalah pengelolaan sumberdaya peserta didik atau siswa yang berada di M.A. Raudlatul Ulum secara keseluruhan. Direncanakan secara sistematis, diorganisasikan secara profesional, dan diaktifkan sebagaimana yang dikehendaki serta dievaluasi dari awal sampai akhir untuk tindak lanjut pemberdayaan berikutnya. Untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dikehendaki dapat secara efektif, tepat sasaran sesuai dengan rencana dan efisien atau penggunaan anggaran yang sedikit tapi hasilnya sebagaimana harapan.

Sistem penerimaan peserta didik baru di M.A. Raudlatul Ulum ada tiga mekanisme, yaitu jalur reguler yaitu peserta didik baru dari lulusan M.Ts. Raudlatul Ulum itu sendiri, jalur khusus (*Mumtaz*) yaitu bagi lulusan SMP/MTs dari luar Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, jalur tes yaitu bagi peserta didik lulusan tingkat SMP/MTs dari luar Pondok Pesantren Raudlatul Ulum yang tidak melewati jalur khusus. Penerimaan peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum dilaksanakan setiap tanggal 15 sampai 20 Syawal dilaksanakan oleh panitia penerimaan peserta didik baru yang dibentuk setiap tahun ajaran baru. Penerimaan peserta didik baru di M.A. Raudlatul

Ulum, tidak menggunakan batasan usia sebagaimana di sekolah formal lainnya, serta tidak dibatasi daya tampungnya, adapun syarat peserta didik yang diterima adalah lulusan M.Ts. Raudlatul Ulum atau lulusan Mumtaz dua atau lulus sistem ujian. Pencatatan peserta didik dalam Buku Induk.

Tugas pencatatan peserta didik baru dimasukkan dalam buku induk dan buku kleper di M.A. Raudlatul Ulum merupakan tugas panitia penerimaan peserta didik baru. Adapun sistem pelaksanaannya adalah dengan cara merekap data formulir pendaftaran peserta didik baru di M.A. Raudlatul Ulum. Tata tertib peserta didik terdiri dari tiga tata tertib yaitu tata tertib pondok pesantren, tata tertib Madrasah, tata tertib asrama putra dan tata tertib asrama putri.

Secara lengkap tentang tata tertib M.A. di pondok pesantren Raudlatul Ulum sudah dilakukan (lihat lampiran). Demikian juga daftar presensi peserta didik juga terdiri dari tiga presensi yakni presensi Madrasah, presensi kegiatan, dan presensi asrama (pondok). Daftar presensi digunakan sebagai alat untuk mengontrol kegiatan, kehadiran dan kedisiplinan peserta didik dalam mengikuti kegiatan dan aktivitas di pondok.

Hambatan pelaksanaan manajemen peserta didik adalah sumber daya manusia yang melaksanakan tugas manajemen peserta didik secara kuantitas dan kualitas masih perlu selalu ditingkatkan. Cara mengatasi hambatan pelaksanaan manajemen peserta didik dengan menambah sumber daya manusia dan memberi pelatihan pelaksanaan manajemen peserta didik untuk meningkatkan

kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan manajemen peserta didik.

a. Tujuan Manajemen Peserta Didik M.A. Raudlatul Ulum.

Tujuan manajemen peserta didik M.A. Raudlatul Ulum yaitu untuk pemberdayagunaan sumber-sumber yang mengelola peserta di M.A. supaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien disamping itu juga dapat menjadikan M.A. yang unggul dan berkualitas. Disamping itu juga mempunyai tujuan dengan menanamkan nilai dan karakter Islami. Peningkatan kualitas pembelajaran bukan tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, mencakup berbagai persoalan yang rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan proses pembelajaran, karena peningkatan mutu pembelajaran juga menuntut manajemen peserta didik yang baik.

Manajemen peserta didik M.A. Raudlatul Ulum merupakan pendayagunaan sumber-sumber manajemen peserta didik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum agar menjadi lebih baik. Manajemen peserta didik merupakan salah satu pilar penting yang harus mendapatkan perhatian khusus pada pengelolaan Madrasah Aliyah. Alasan mendasar adalah secara praktis manajemen peserta didik langsung berhubungan dengan anak didik di Madrasah Aliyah. Beberapa program penting yang memiliki signifikansi dan urgensi, harus

mendapat penanganan dan perhatian khusus. Misalnya peserta didik yang prestasinya di atas rata-rata atau sebaliknya.

b. Fungsi Manajemen Peserta Didik

Proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang pimpinan, yaitu: 1) perencanaan analisis kebutuhan peserta didik baru, sampai penyeleksian dan penempatan, 2) pengorganisasian peserta didik baru yaitu pembagian tugas sesuai dengan profesi atau keahlian yang mereka miliki. 3) Pengaktifan pengelolaan peserta didik hingga penggerakan menyesuaikan dengan perkembangan manajemen peserta didik terkontrol semua kekurangan dapat dilengkapi yang lebih dapat ditingkatkan. 4) Pengendalian manajemen peserta didik agar terkontrol dan evaluasi. Sebagaimana wawancara dengan Mahmudi, S, Kom (Ka.bag. TU), mengenai manajemen peserta didik yang ada M.A. Raudlatul Ulum: “...untuk kegiatan manajemennya yaitu perencanaan program, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi...”²⁵

Manajemen peserta didik yang ada di M.A. Raudlatul Ulum diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen peserta didik yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok

²⁵Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 13.00 WIB.

manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen peserta didik yang efektif dan efisien, dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran yang lebih baik. Beberapa fungsi-fungsi pokok tersebut di atas, telah nampak jelas dalam beberapa program yang dijalankan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah peserta didik dalam rangka melakukan fungsi manajemennya.

Manajemen peserta didik bukan hanya dalam bentuk pencatatan data peserta didik saja, melainkan meliputi aspek yang lebih luas secara operasional dapat digunakan untuk membantu kelancaran perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang telah di ungkapkan oleh waka kepeserta didikan mengenai manajemen peserta didik dalam peningkatan mutu pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum:

...untuk memperlancar pelaksanaan proses belajar mengajar di M.A. ini di bentuk tim satuan tugas pelaksana pembinaan peserta didik (STP2K), dan untuk kegiatan dalam peningkatan pembelajaran di sini mbak, diantaranya lebih kepada kegiatan ekstra kurikuler yang menunjang kegiatan intra kurikuler dan juga ada penanaman nilai dan karakter untuk peserta didik...²⁶

c. Unsur-Unsur Manajemen Peserta Didik

Unsur-unsur manajemen peserta didik M.A. Raudlatul Ulum meliputi:

²⁶Wawancara dengan waka kepeserta didikan 9 Agustus 2016 pukul 13.00WIB.

1) Analisis Kebutuhan

Sebagaimana tata tertib penerimaan peserta didik baru yang tercantum pada panduan kurikulum M.A. Raudlatul Ulum sebagaimana dipaparkan tentang sistem penerimaan peserta didik oleh Drs. Misbahul Munir.²⁷ “Menegenai perencanaan peserta didik, M.A. Raudlatul Ulum tidak melakukan yang namanya promosi. Bapak bisa lihat dimana-mana tidak ada pamflet atau spanduk dengan penerimaan peserta didik Madrasah Aliyah.”

Dijelaskan bahwa perencanaan peserta didik M.A. Raudlatul Ulum tidak melakukan promosi lewat media sosial, spanduk dan lain sejenisnya, hal ini ditegaskan pula tidak ada spanduk dan pamflet dalam penerimaan peserta didik. Lebih lanjut dijelaskan Drs. Misbahul Munir:²⁸ “Kami percaya akan adanya murid yang kesini, misalnya anak Bapak sekolah disini, tentunya jika pulang anak anda akan ditanyai oleh temannya dimana kamu sekolah dan lain sebagainya. Dari informasi mulut ke mulut atau sekedar jagongan biasa inilah banyak yang tertarik dengan sekolah kami.”

Lebih lanjut. Misbahul Munir keyakinannya adanya peserta didik yang masuk setiap tahunnya, karena jika ada anak sekolah di M.A. Raudlatul Ulum, ketika mereka pulang akan ditanya temannya mengenai sekolahnya. Dari

²⁷Wawancara dengan Bapak Drs. Misbahul Munir pada 9 Agustus 2016 pukul 13.00WIB.

²⁸Wawancara dengan Bapak Drs. Misbahul Munir pada 9 Agustus 2016 pukul 13.00WIB.

pembicaraan antar teman tersebut akan menimbulkan keinginan anak ingin disekolahkan di M.A. Raudlatul Ulum.

Minat orang tua sebagai wali santri M.A. Raudlatul Ulum ada beberapa alasan. Penulis mewawancarai lima dari wali santri, apa yang menjadi minat orang tua menyekolahkan putra-putri mereka di M.A. Raudlatul ulum. Jawaban mereka antara lain:

- a) Muhammad Lutfi dari Kendal, mengatakan “Kedisiplinan, dan tingkah laku atau tata krama menjadi harapan”.
- b) H. Lahful Anwar dari Semarang ; mengatakan “Kualitas pendidikannya di Raudlatul Ulum (mendapat ilmu agama dan ilmu umum). Mendapati ilmu agama, bisa membaca kitab, tidak terkena pengaruh negatif dari media sosial dan lainnya”.
- c) Dr. Slamet Untung, M.Ag Pekalongan; sebagai wali santri putri beliau mengatakan “Merasa tenang di pondok pesantren daripada di Madrasah Aliyah yang tidak di pondok pesantren. Mereka mudah bergaul tanpa pengawasan”.
- d) Dr. Muh Mansur, M.Ag guru MAN 2 Kudus; mengatakan “Anaknya belajar di pondok pesantren sudah terawasi kesehariannya oleh kiai, para pengasuh dan pembantu lainnya”.

Selanjutnya penulis melakukan wawancara dengan peserta didik Madrasah di Pondok. Hasil wawancara dengan

peserta didik M.A. Raudlatul Ulum yang menetap di pondok pesantren:

- a) Faiqotul Fazat Aba; mengatakan “Menjadi santri putri dan belajar di M.A. Raudlatul Ulum awalnya tidak menyenangkan karena ketat. Setelah mengetahui manfaat dari tata tertib itu, mereka menjadi senang atas kedisiplinannya.”
- b) Husni Arafat, Lc.M.S.I (alumni); menyampaikan “Pembiayaan belajar di M.A. Raudlatul Ulum dan menetap di pondok pesantren lebih murah daripada lembaga pendidikan yang lainnya”.

Analisis kebutuhan peserta didik merupakan bagian unsur-unsur manajemen yaitu material yang harus dimusyawarahkan bersama antara pimpinan atau manajer dalam memastikan kebutuhan peserta didik yang harus diterima dan ditolak, disesuaikan tahun lalu, ditambah atau dikurangkan dengan pertimbangan kesiapan prasarana sarana dengan lainnya. Hal inilah materi yang akan diolah secara tepat dalam memutuskannya menimbulkan daya tarik masuk ke M.A. Raudlatul Ulum.

2) Rekrutmen Calon Peserta Didik Baru

Perekrutan peserta didik baru dilaksanakan sebagai berikut.

Perekrutan peserta didik baru dipersiapkan enam bulan sebelum tahun ajaran baru dibuka. Informasi pendaftaran dapat dilakukan melalui web, brosur dan informasi melalui

pertemuan wali santri pondok, serta melalui para alumni santri. Pendaftaran peserta didik baru masih dilaksanakan secara manual atau belum online, pendaftar langsung datang ke tempat pendaftaran pondok pesantren Raudlatul Ulum.

Dalam rekrutmen calon peserta didik baru telah dilakukan unsur-unsur manajemen pemasaran melalui media sosial (profil M.A. Raudlatul Ulum) kalenderisasi melalui semua peserta didik dan semua santri dan lain-lain. Tetapi rekrutmen dalam pendaftaran peserta didik baru masih dilakukan secara manual ke pondok tempat pendaftaran karena belum melaksanakan secara *online*.

3) Penyeleksian dan Orientasi

a) Penyeleksian

Seleksi peserta didik baru dilaksanakan dengan tes tertulis dan tes lisan. Tes tertulis dengan materi pengetahuan umum, pengetahuan agama, bahasa arab dan bahasa inggris. Tes lisan dilakukan dengan cara baca tulis *Al-Qur'an*, bahasa inggris dan bahasa arab. Hasil seleksi ada dua hal yakni lulus dan tidak lulus, yang bisa lulus dapat di terima dan belajar sesuai program. Ranking kelas diambil dari perpaduan hasil tes dan nilai raport dari sekolah asal (SMP/MTs) yang sudah diserahkan kepada panitia ketika mendaftar. Bagi pendaftar yang belum lulus tetap diterima, tetapi masuk pada kelas persiapan dalam jangka waktu satu tahun. Pendalaman materi baca tulis *Al-Qur'an* dan bahasa arab

yang masih kurang mendalam kebanyakan dari pendaftar SMP. Hasil kelas persiapan tahun berikutnya dapat diterima dan masuk kelas reguler.

b) Orientasi Peserta Didik

Dalam orientasi ini dari tahun ke tahun mengalami perkembangan, karena sesuai dengan Permendikbud No. 17 Tahun 2017 tentang PPDB – Dapodikdasmen tidak diperkenankan dengan kekerasan atau perpeloncoan. Kegiatan ini dilaksanakan selama tiga sampai lima hari sesuai situasi dan kondisi serta kegiatan pengenalan Pramuka di M.A.

Pelaksanaan MOS dilakukan pengurus OSIS dibimbing Waka bidang Kesiswaan dengan tujuan pengenalan dengan seluruh komponen di M.A. mulai dari yayasan sampai kegiatan kebersihan serta pengenalan M.A. dan model-model proses dalam pembelajarannya.

Bagian unsur manajemen peserta didik adalah penyeleksian dan orientasi telah melakukan unsur-unsur tersebut yaitu menggerakkan potensi yang ada yakni penyeleksian dilakukan oleh tim PPDB sementara orientasi dilakukan oleh pengurus OSIS dibimbing waka bidang kesiswaan dibantu unsur lain yang terkait.

4) Pembinaan Potensi dan Karakter

Pembinaan potensi dan karakter peserta didik baru merupakan pembinaan kemampuan bakat minat peserta didik agar dapat tumbuh dan berkembang secara naluri sesuai

dengan karakternya. Tujuannya agar potensi dan karakter dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan kemampuannya secara optimal dan tepat sasaran.

a) Analisis Potensi

Analisis potensi peserta didik karena adanya karakter dan kemampuan peserta didik yang berbeda-beda dengan dilakukannya analisis yaitu untuk mempermudah guru dalam penyampaian materi, sebagaimana yang telah diungkapkan Bapak Syukron Makmun (guru IT), sebagai berikut.

“...ya diawal sebelum memulai pelajaran saya melakukan pre-testing untuk mengukur kemampuan anak, karna kemampuan anak berbeda-beda, dengan adanya pre-tes mempermudah dalam penyampaian materi dan...”²⁹

Pertama, Identifikasi perilaku dan karakteristik awal peserta didik adalah salah satu upaya para guru yang dilakukan untuk memperoleh pemahaman tentang; tuntutan, bakat, minat, kebutuhan dan kepentingan peserta didik, berkaitan dengan suatu program pembelajaran tertentu. Tahapan ini dipandang begitu perlu mengingat banyak pertimbangan seperti; peserta didik, perkembangan sosial, budaya, ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kepentingan program pendidikan atau pembelajaran tertentu yang akan diikuti peserta didik.

²⁹Wawancara dengan Bapak Syukron Makmun, S.Pd pada 14 Agustus 2016 pukul 13. 00 WIB.

Kedua, identifikasi karakter peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum dilakukan dengan memberikan *pre-testing* yakni tes awal yang dilakukan sebelum dimulai pembelajaran, yang dimaksudkan untuk menguji kemampuan awal peserta didik berkenaan dengan tujuan pembelajaran tertentu yang harus dikuasai peserta didik. Pemberian *pre-testing* dilakukan dengan memberikan pertanyaan dan juga dengan pengamatan keaktifan peserta didik di kelas. Identifikasi perilaku dan karakteristik peserta didik dilakukan ketika program pembelajaran sebuah mata pelajaran dalam M.A. sudah berlangsung.

Ketiga, kemampuan dasar Agama yang dimiliki peserta didik. Dalam mengidentifikasi kemampuan Agama peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum dilihat dari kemampuan BTA (Baca Tulis Al-Qur'an) dan bahasa Arab, diidentifikasi dari asal Sekolah dan memberikan tes langsung bagi peserta didik yang meliputi tartil Al-Qur'an, hafalan surat-surat pendek minimal tiga surat dan Imla' (menulis Arab).

b) Persiapan Penggunaan Media

Persiapan dilakukan seorang tenaga pengajar yang akan mengajar dengan menggunakan media pembelajaran. "...persiapan menggunakan media di sesuaikan dengan materi yang akan disampaikan, menyiapkan media/ alat-

alat sebelum memasuki kelas dan melihat kemampuan dari peserta didiknya...”³⁰

Kegiatan-kegiatan persiapan dalam penggunaan media yang dilakukan tenaga pengajar di M.A. Raudlatul Ulum, diantaranya:

- (1) Membuat rencana pelaksanaan pembelajaran sebagaimana bila akan mengajar seperti biasanya. Dalam rencana pelaksanaan pembelajaran mencantumkan media yang akan digunakan;
- (2) Menyiapkan dan mengatur peralatan yang akan digunakan agar dalam pelaksanaannya nanti tidak terburu-buru dan mencari-cari lagi serta peserta didik dapat melihat dan mendengar dengan baik;
- (3) Perhatikan pengaturan ruang dan jumlah peserta didik, bila media akan digunakan secara kelompok, penempatan media diatur sedemikian rupa sehingga memungkinkan semua peserta didik dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan baik.

c) Persiapan Penggunaan Metode

Metode pembelajaran merupakan salah satu unsur pendidikan dapat dijadikan alat dalam pencapaian tujuan pembelajaran, didukung dengan alat bantu mengajar lainnya. Sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu guru di M.A. Raudlatul Ulum, sebagai berikut.

³⁰Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S, Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 13.00 WIB.

“...persiapan penggunaan metode mempertimbangkan banyak faktor seperti tujuan pembelajaran, karakter peserta didik, situasi kelas, dan fasilitas yang ada...”³¹

Sebelum proses pembelajaran, guru menetapkan terlebih dahulu tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Secara teori tujuan pembelajaran dibagi atas tiga kategori, yaitu tujuan pembelajaran ranah kognitif, efektif, psikomotorik. Hubungan antara metode dan tujuan sangatlah erat, sehingga dapat digunakan dikombinasikan melalui metode mengajar dengan tujuan yang relevan.

Karakteristik peserta didik yang amat kompleks juga dapat dijadikan pijakan dasar dalam menentukan strategi pembelajaran yang akan digunakan. Tanpa mempertimbangkan karakteristik peserta didik, penerapan strategi pembelajaran bisa mencapai hasil pembelajaran secara maksimal. Misalnya, peserta didik yang memiliki motivasi belajar yang rendah dengan peserta didik yang memiliki motivasi belajar yang tinggi, membutuhkan strategi yang berbeda dalam pembelajaran. Demikian juga peserta didik yang memiliki gaya visual dan peserta didik yang memiliki gaya belajar kinestetik, tidak bisa disamakan dalam proses penerapan strategi pembelajaran.

Situasi Kelas, ketika proses pembelajaran yang guru ciptakan dalam kelas tidak selamanya sama, karena

³¹Wawancara dengan Bapak Mahmudi (Ka. Bag TU pada 14 Agustus 2016 pukul 13.00 WIB.

akan membuat para peserta didik jenuh dan bosan. Sebaiknya guru memilih metode mengajar yang sesuai dengan situasi yang diciptakan di dalam kelasnya. Sesuai dengan sifat bahan dan kemampuan yang ingin dicapai tujuan, maka guru menciptakan lingkungan belajar bagi peserta didik yang tepat dan efektif.

Fasilitas merupakan hal yang mempengaruhi pemilihan dan penentuan metode pembelajaran, karena kelengkapan fasilitas yang merupakan penunjang pembelajaran peserta didik di Madrasah. Lengkap tidaknya fasilitas belajar akan memengaruhi dalam memilih metode pembelajaran.

d) Cara Menggunakan metode Pembelajaran

Seorang pendidik secara profesional dituntut dapat menerapkan metode pembelajaran, dimaksudkan agar peserta didik tidak cepat bosan dan jenuh terhadap materi yang disampaikan oleh pendidik. Di M.A. Raudlatul Ulum, banyak usaha yang dilakukan pendidik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran salah satunya menggunakan metode yang cocok dengan materi pembelajaran, situasi kelas dan karakteristik peserta didik.

Sebagaimana wawancara dengan beberapa guru mengenai metode-metode yang digunakan dalam pembelajaran sebagai berikut.

Dalam menggunakan metode saya yang sesuai dengan materi dan PAIKEM, penggunaan metode pun harus sesuai dengan kemampuan peserta didik

karna kemampuan peserta didik tiap kelas tidak sama Untuk penggunaan metodenya sesuai materi, terkadang ceramah dan juga diselingi dengan tanya jawab...³²

Dengan demikian pentingnya penggunaan metode dalam pendidikan, maka seorang guru harus menguasai beberapa metode pembelajaran, sehingga setiap penyampaian materi yang berbeda seorang pendidik harus menggunakan metode lain yang cocok dengan materi yang disampaikan, karena metode merupakan salah satu komponen dalam pendidikan yang saling bekerjasama antara komponen lain seperti komponen media, materi, peserta didik dan lingkungan.

Hal ini terbukti setelah peneliti melakukan observasi, mengungkapkan bahwa guru-guru telah menggunakan gaya pembelajaran yang cukup interaktif, dimana guru berperan sebagai pusat perhatian benar-benar memberikan kebebasan bagi peserta didik untuk mengembangkan kreatifitasnya, komunikasi antar guru dan peserta didik terjalin dengan baik, guru aktif peserta didik juga aktif. Dalam suasana belajar seperti ini peserta didik sangat terlihat antusias dan semangat, karena hubungan antara guru dan peserta didik terjalin sangat baik walaupun masih

³²Wawancara dengan Bapak Syukron Makmun, S.Pd pembina OSIS dan guru olahraga. Tanggal 9 September 2016.

ada beberapa peserta didik yang kurang aktif. Maka keberhasilan suatu metode harus didukung beberapa komponen-komponen tersebut sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Pelaksanaan metode pembelajaran PAI di M.A. Raudlatul Ulum, sebagai berikut:

(a) Metode Ceramah

Metode ini merupakan salah satu metode klasik yang masih banyak digunakan banyak pendidik juga masih diaplikasikan para pendidik di M.A. Raudlatul Ulum. Selain juga mengaplikasikan metode tanya jawab, diskusi, musyawarah, simulasi, pengawasan dan hafalan juga metode lain yang diperlukan.

Hasil observasi peneliti di M.A. Raudlatul Ulum pada saat proses pembelajaran para pendidik banyak menggunakan metode ceramah di kelas. Ketika masuk ruangan pendidik mengucapkan salam dilanjutkan dengan membaca do'a bersama, dan penyiapan materi yang sudah disampaikan. Pendidik menyampaikan materi di depan kelas dan sesekali mendekati peserta didik agar tetap fokus mendengarkan dan tidak berbicara sendiri pada saat pendidik menjelaskan materi.

(b) Metode Tanya Jawab

Metode tanya jawab juga banyak digunakan para pendidik untuk mengetahui penguasaan peserta didik terhadap pelajaran yang telah disampaikan. Metode ini digunakan apabila guru ingin mengetahui sejauh mana penyerapan materi pelajaran. (Hasil observasi peneliti pada saat jam pelajaran Aqidah Akhlaq berlangsung dengan menggunakan metode tanya jawab. Tanggal 10 Oktober 2016).

Contoh: “Materi hari itu menjelaskan sifat wajib bagi Allah”, selanjutnya guru memberikan pertanyaan pada peserta didik “siapa yang tau ada berapa sifat wajib bagi Allah SWT. Peserta didik menjawab dengan serempak, dan guru mengajukan pertanyaan lagi yang untuk menyebutkan apa saja sifat-sifat wajib bagi Allah SWT. Setelah peserta didik menjawab guru melanjutkan dengan memberi penjelasan satu persatu mengenai sifat wajib bagi Allah SWT dan seterusnya.

(c) Cara Penggunaan Media

Observasi yang dilakukan peneliti pada jam pelajaran SKI (Sejarah Kebudayaan Islam), pendidik menggunakan proyektor untuk memutar video tentang pelajaran SKI. Hal ini dilakukan pendidik agar peserta didik masih dapat menulis, membuat catatan yang perlu, setelah selesai peserta didik menambahkan

penjelasan dengan menggunakan media ditulis di papan tulis agar mudah dipahami peserta didik.

Jika media digunakan bergantian secara berkelompok, pendidik memantau secara bergiliran setiap kelompok. Dengan demikian, guru dapat membantu peserta didik bila mendapat kesulitan. Selain itu dapat terjaga ketertiban kelas antar kelompok tidak saling terganggu. Selama sajian media berlangsung diselingi dengan pertanyaan, meminta peserta didik menunjukkan gambar, mengerjakan soal, atau merumuskan masalah materi yang diperlukan.

(d) Pengelompokan Belajar

Dengan analisis peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum, selanjutnya dilakukan pengelompokan belajar. Wawancara dengan wakil kepala peserta didik sebagai berikut: “Untuk tahun pelajaran 2016/2017 M.A. Raudlatul Ulum ini terdiri dari 44 kelas, dari tiap kelas terdiri kelas MIPA, Sosial dan Bahasa.”³³ (Lihat lampiran)

Pembinaan potensi dan karakter merupakan bagian unsur-unsur manajemen penggerak atau *machine* dalam menjalankan unsur manajemen peserta didik dalam hal ini pembina membina potensi bakat dan minat peserta didik agar dapat tumbuh dan

³³Wawancara dengan Bapak Drs. Misbahul Munir pada 14 Agustus 2016 pukul 14.00 WIB.

berkembang sehingga terbentuk karakter masing-masing peserta didik sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi mereka.

5) Penempatan dan Pengelompokan

Penerimaan dan penempatan peserta didik baru yang tercantum dalam panduan kurikulum M.A. Raudlatul Ulum, penempatan dan pengelompokan diatur sebagai berikut:

a) Waktu Penentuan dan pelaksanaan

(1) Penempatan, peminatan bagi peserta didik M.A.R.U kelompok pada peminatan Matematika dan Ilmu Alam, kelompok peminatan Sosial dan kelompok peminatan Bahasa dilakukan awal semester gasal kelas X (ketika awal masuk).

(2) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sesuai kelompok peminatan, dimulai pada semester gasal kelas X.

b) Penempatan peminatan dilakukan dengan mempertimbangkan:

(1) Nilai Ujian Nasional SMP/MTs

(2) Nilai Rata-rata raport SMP/MTs Semester I sampai dengan III untuk mata pelajaran: Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), kelompok peminatan matematika dan ilmu Alam, dan Ilmu pengetahuan sosial (IPS) untuk kelompok peminatan sosial

(3) Tes tertulis peminatan

(4) Angket peminatan

- c) Bagi peserta didik yang memenuhi persyaratan untuk masuk ke semua kelompok peminatan, diberi kesempatan untuk pindah ke kelompok peminatan apabila ia tidak cocok pada kelompok peminatan semula atau tidak sesuai dengan kemampuan dan kemajuan belajarnya. M.A. memfasilitasi agar peserta didik dapat mencapai kompetensi inti dan kompetensi dasar yang dimiliki kelompok peminatan baru.
- d) Batas waktu untuk pindah program peminatan paling lambat satu bulan terhitung dari awal tahun pelajaran 2015/ 2016 atau tanggal 31 Agustus 2015.
- e) Apabila terjadi perbedaan antara potensi/minat dengan ketentuan peminatan seorang peserta didik, maka pendidik harus mengkaji dan melakukan perbaikan dalam memberikan pelayanan belajar kepada yang bersangkutan (Dokumen panduan kurikulum M.A. Raudlatul Ulum Tahun, 2015).

Pengelompokan jumlah peserta didik berdasarkan kelas:

- 1) Pengelompokan Kelas X MIPA, Sosial dan Bahasa M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.
 - a) Pengelompokan peserta didik kelas X MIPA

Kelas X MIPA terdiri atas 3 kelas putra dengan jumlah 146 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 4 kelas dengan jumlah 196 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas X MIPA berjumlah 342 orang.

b) Pengelompokan kelas X Sosial

Kelas X Sosial terdiri atas 3 kelas putra dengan jumlah 116 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 3 kelas dengan jumlah 108 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas X Sosial berjumlah 224 orang.

c) Pengelompokan kelas X Bahasa

Kelas X Bahasa terdiri atas 1 kelas putra dengan jumlah 44 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 2 kelas dengan jumlah 70 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas X Bahasa berjumlah 114 orang.

Total keseluruhan peserta didik kelas X MIPA, Sosial dan Bahasa berjumlah 680 peserta didik.

2) Pengelompokan Kelas XI MIPA, Sosial dan Bahasa
M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.

(a) Pengelompokan peserta didik kelas XI MIPA

Kelas XI MIPA terdiri atas 3 kelas putra dengan jumlah 129 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 4 kelas dengan jumlah 178 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas XI MIPA berjumlah 307 orang.

(b) Pengelompokan kelas XI Sosial

Kelas XI Sosial terdiri atas 2 kelas putra dengan jumlah 86 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 4 kelas dengan jumlah 150 siswi. Jadi, jumlah

keseluruhan peserta didik kelas XI Sosial berjumlah 236 orang.

(c) Pengelompokan kelas XI Bahasa

Kelas XI Bahasa terdiri atas 1 kelas putra dengan jumlah 47 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 2 kelas dengan jumlah 66 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas XI Bahasa berjumlah 113 orang.

Total keseluruhan peserta didik kelas XI MIPA, Sosial, dan Bahasa berjumlah 656 peserta didik.

3) Pengelompokan Kelas XII MIPA, Sosial dan Bahasa M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.

a) Pengelompokan peserta didik kelas XII MIPA

Kelas XII MIPA terdiri atas 2 kelas putra dengan jumlah 98 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 3 kelas dengan jumlah 139 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas XII MIPA berjumlah 237 orang.

b) Pengelompokan kelas XII Sosial

Kelas XII Sosial terdiri atas 2 kelas putra dengan jumlah 86 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 3 kelas dengan jumlah 132 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas XII Sosial berjumlah 218 orang.

c) Pengelompokan kelas XII Bahasa

Kelas XII Bahasa terdiri atas 1 kelas putra dengan jumlah 31 siswa. Sedangkan yang putri terdiri 1 kelas dengan jumlah 41 siswi. Jadi, jumlah keseluruhan peserta didik kelas XI Bahasa berjumlah 72 orang.

Total keseluruhan peserta didik kelas XII MIPA, Sosial dan Bahasa berjumlah 527 peserta didik.

Dapat disimpulkan bahwa total keseluruhan peserta didik kelas X, XI, dan XII MIPA, Sosial, dan Bahasa berjumlah total 1.863 peserta didik.

M.A. Raudlatul Ulum tahun pelajaran 2016/ 2017 mengelompokkan peserta didik dalam 44 kelas. Adapun pembagian kelas yaitu Kelas X terdiri dari X MIPA, X Sosial dan X Bahasa. X MIPA terdiri dari Putra sebanyak 3 kelas dan putri sebanyak 5 kelas. X Sosial terdiri dari putra sebanyak 3 kelas dan putri sebanyak 3 kelas, selanjutnya X Bahasa terdiri dari Putra 1 kelas dan putri 2 kelas.

Adapun kelas XI terdiri dari XI MIPA, XI Sosial dan Bahasa. X MIPA terdiri putra 3 kelas dan putri 5 kelas. XI Sosial terdiri 2 kelas untuk putra dan 5 kelas untuk putri. XI Bahasa terdiri dari 1 kelas untuk putra dan 2 kelas untuk putri.

Kelas XII juga terdiri dari XI MIPA, XI Sosial dan Bahasa. XII MIPA terdiri putra 2 kelas dan putri 3 kelas.

XII Sosial terdiri dari 2 kelas untuk putra dan 3 kelas untuk putri. XII Bahasa masing-masing 1 kelas putra dan putri.

Dengan adanya pengelompokan tersebut diharapkan tidak terjadi kesenjangan antara peserta didik yang mempunyai kemampuan lebih/cerdas atau peserta didik yang mempunyai kemampuan biasa saja.

Selain itu, dalam pengelompokan santri yang mondok dan tidak mondok juga harus diketahui. Pengelompokan jumlah peserta didik mukim dan tidak mukim putra diantaranya sebagai berikut:

- 1) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim Kelas X MIPA, Sosial dan Bahasa putra M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.
 - a) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas X MIPA putra
Peserta didik kelas X MIPA yang mukim dari 3 kelas putra berjumlah 98 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 48 siswa.
 - b) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas X Sosial putra
Peserta didik kelas X Sosial yang mukim dari 3 kelas putra berjumlah 63 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 53 siswa.
 - c) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas X Bahasa putra

Peserta didik kelas X Bahasa yang mukim dari 1 kelas putra berjumlah 42 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 2 siswa.

2) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim Kelas XI MIPA, Sosial dan Bahasa putra M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.

a) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XI MIPA putra

Peserta didik kelas XI MIPA yang mukim dari 3 kelas putra berjumlah 94 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 35 siswa.

b) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XI Sosial putra

Peserta didik kelas XI Sosial yang mukim dari 2 kelas putra berjumlah 54 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 32 siswa.

c) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XI Bahasa putra

Peserta didik kelas XI Bahasa yang mukim dari 1 kelas putra berjumlah 45 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 2 siswa.

3) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim Kelas XII MIPA, Sosial dan Bahasa putra M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.

a) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XII MIPA putra

Peserta didik kelas XII MIPA yang mukim dari 2 kelas putra berjumlah 70 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 28 siswa.

- b) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XII Sosial putra

Peserta didik kelas XII Sosial yang mukim dari 2 kelas putra berjumlah 53 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 33 siswa.

- c) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XII Bahasa putra

Peserta didik kelas XII Bahasa yang mukim dari 1 kelas putra berjumlah 28 siswa. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 3 siswa.

Total keseluruhan peserta didik mukim X, XI, dan XII MIPA, Sosial dan Bahasa putra berjumlah 547 sedangkan yang tidak mukim berjumlah 236 peserta didik.

Pengelompokan jumlah peserta didik mukim dan tidak mukim putri:

- 1) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim Kelas X MIPA, Sosial dan Bahasa putri M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.
 - a) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas X MIPA putri

Peserta didik kelas X MIPA yang mukim dari 4 kelas putri berjumlah 132 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 64 siswi.

- b) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas X Sosial putri

Peserta didik kelas X Sosial yang mukim dari 3 kelas putri berjumlah 62 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 46 siswi.

- c) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas X Bahasa

Peserta didik kelas X Bahasa yang mukim dari 2 kelas putri berjumlah 65 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 5 siswi.

- 2) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim Kelas XI MIPA, Sosial dan Bahasa putri M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.

- a) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XI MIPA putri

Peserta didik kelas XI MIPA yang mukim dari 4 kelas putri berjumlah 124 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 54 siswi.

- b) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XI Sosial putri

Peserta didik kelas XI Sosial yang mukim dari 4 kelas putri berjumlah 88 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 62 siswi.

- c) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XI Bahasa

Peserta didik kelas XI Bahasa yang mukim dari 2 kelas putri berjumlah 59 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 7 siswi

- 3) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim Kelas XII MIPA, Sosial dan Bahasa putri M.A. Raudlatul Ulum Tahun Pelajaran 2016/2017.

- a) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XII MIPA putri

Peserta didik kelas XII MIPA yang mukim dari 3 kelas putri berjumlah 93 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 56 siswi.

- b) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XII Sosial putri

Peserta didik kelas XII Sosial yang mukim dari 2 kelas putri berjumlah 89 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 43 siswi.

- c) Pengelompokan peserta didik mukim dan tidak mukim kelas XII Bahasa putri

Peserta didik kelas XII Bahasa yang mukim dari 1 kelas putri berjumlah 34 siswi. Sedangkan peserta didik yang tidak mukim berjumlah 7 siswi

Total keseluruhan peserta didik mukim X, XI, dan XII MIPA, Sosial dan Bahasa putri berjumlah 746 sedangkan yang tidak mukim berjumlah 344 peserta didik.

Dari data tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa peserta didik putra M.A. Raudlatul Ulum kelas X, XI, dan XII MIPA, Sosial dan Bahasa yang mukim sebanyak 547, sedangkan yang tidak mukim sebanyak 236 sehingga jumlah peserta didik putra sebanyak 783 orang. Sehubungan dengan itu, peserta didik putri M.A. Raudlatul Ulum kelas X, XI, dan XII MIPA, Sosial dan Bahasa yang mukim sebanyak 746, sedangkan yang tidak mukim sebanyak 344 sehingga jumlah peserta didik putri sebanyak 1090 orang. Jadi dapat disimpulkan bahwa jumlah peserta didik putra 783 ditambah jumlah peserta didik putri 1090 jumlah total 1873 peserta didik.

Penempatan dan pengelompokan merupakan bagian unsur-unsur manajemen karena peserta didik merupakan unsur manajemen yaitu material yang akan di olah dan di proses dari material mentah yang selanjutnya di olah menjadi barang baik bahkan menjadi barang jadi.

6) Layanan Peserta Didik

Kewajiban pendidik diantaranya sebagai pelayan peserta didik secara baik, demikian juga hak peserta didik adalah mendapatkan pelayanan sesuai dengan kebutuhan mereka. Pelayanan peserta didik yaitu perihal memberikan pelayanan peserta didik sesuai apa yang menjadi kebutuhan

mereka agar dapat terpenuhi kebutuhan selama belajar mereka.

Beberapa pelayanan peserta didik yaitu layanan bimbingan konseling, perpustakaan, kesehatan, transportasi madrasah dan pengasramaan. Diantara pelayanan peserta didik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Layanan Bimbingan dan Konseling

Kebutuhan layanan peserta didik adalah layanan bimbingan konseling, karena suatu keharusan bagi peserta didik memerlukan bimbingan secara rutin sesuai dengan kebutuhan mereka.

Bimbingan konseling merupakan upaya sistematis, objektif, logis, dan berkelanjutan serta terprogram yang dilakukan oleh guru BK untuk memfasilitasi perkembangan siswa untuk mencapai kemandirian dalam kehidupannya.³⁴

Laporan merupakan suatu bentuk penyampaian berita, keterangan, pemberitahuan ataupun pertanggung-jawaban baik secara lisan maupun secara tertulis³⁵.

b) Pelayanan Perpustakaan

Pelayanan perpustakaan merupakan pemenuhan kebutuhan dan keperluan kepada pengguna jasa perpustakaan. Tugas yang mulia dan tujuan sebenarnya

³⁴Wawancara dengan Bapak Sukron Ma'mun S.Pd pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 11.00-12.00 WIB.

³⁵Wawancara dengan Bapak Teguh SHI pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 16.00-17.00 WIB

layanan perpustakaan adalah melayani pengunjung dan pengguna perpustakaan. Aktivitas layanan perpustakaan dan informasi berarti menyediakan bahan pustaka secara tepat dan akurat dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi bagi para pengguna perpustakaan. Perpustakaan memberikan layanan bahan pustaka kepada masyarakat adalah agar bahan pustaka tersebut yang telah diolah dapat di manfaatkan dengan cepat oleh masyarakat pengguna perpustakaan.

Tujuan dan fungsi layanan perpustakaan M.A. Raudlatul Ulum adalah menyajikan informasi guna kepentingan pelaksanaan proses belajar mengajar dan rekreasi bagi siswa-siswi, dengan menggunakan bahan pustaka yang ada di perpustakaan tersebut. Kegiatan layanan perpustakaan M.A. Raudlatul Ulum meliputi, peminjaman buku-buku, melayani kebutuhan pelajar dalam kelas, menyediakan sumber informasi bagi murid dan guru serta tenaga administrasi sekolah, membimbing siswa untuk mahir dalam mencari informasi secara mandiri.³⁶

c) Pelayanan Kesehatan

Pelayanan Kesehatan merupakan layanan yang di berikan oleh M.A. Raudlatul Ulum kepada seluruh warga M.A. Raudlatul Ulum terutama siswa-siswinya

³⁶Wawancara dengan Bapak Sukron Ma'mun S.Pd pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 11.00-12.00 WIB.

yang berhubungan dengan kesehatan. Tujuan usaha kesehatan M.A. Raudlatul Ulum secara umum adalah untuk meningkatkan kemampuan hidup sehat dan derajat kesehatan peserta didik sedini mungkin serta menciptakan lingkungan sekolah yang sehat sehingga memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan anak yang harmonis dan optimal dalam rangka pembentukan warga M.A. Raudlatul Ulum yang berkualitas.³⁷

d) Pelayanan Transportasi Sekolah

Pelayanan transportasi merupakan sarana transportasi bagi siswa untuk kelancaran proses belajar mengajar. Siswa akan merasa aman dan dapat masuk atau pulang sekolah dengan waktu yang telah ditetapkan oleh madrasah. Penyelenggara transportasi M.A. Raudlatul Ulum adalah madrasah itu sendiri atau pihak swasta yang bekerja sama dengan madrasah tersebut.

Tujuan dengan adanya transportasi madrasah yaitu mempermudah para siswa saat berangkat ke madrasah dan pulang ke rumah, tanpa menunggu angkutan lain sehingga kemungkinan besar tidak telat saat berada di sekolah.³⁸

³⁷Wawancara dengan Bapak Sukron Ma'mun S.Pd pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 11.00-12.00 WIB.

³⁸Wawancara dengan Bapak Teguh SHI pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 16.00-17.00 WIB

e) Pengasramaan

Sebagaimana disampaikan oleh bapak Drs. Misbakhul Munir “peserta didik M.A. Raudlatul Ulum sebagian besar diasramakan dan sebagian kecil pulang ke rumah masing-masing”. Lebih lanjut dia menjelaskan “peserta didik yang tinggal di asrama pondok, yang rumahnya jauh lebih 15 kilometer, sedangkan yang diizinkan pulang yaitu rumahnya yang dekat dengan pondok kurang dari 15 kilometer.”

Observasi penulis tanggal 18 Agustus 2016 peserta didik yang diasramakan pondok kebanyakan dari luar kota Pati bahkan ada yang datang dari luar pulau Jawa dan dari luar negeri (tidak banyak). Penulis menanyakan mengapa kamu tertarik pondok pesantren Raudlatul Ulum? Jawaban mereka karena kedisiplinan dan ketekunan. Pada awal-awal mereka masuk peserta didik tidak kerasan tetapi pada akhirnya menjadi kerasan. Pada awalnya yang berminat belajar di M.A. pondok pesantren Raudlatul Ulum adalah orangtua, mereka mengikuti kehendak Ayah Ibu mereka, namun pada akhirnya mereka menyatakan kerasan karena kedisiplinan M.A. (hasil wawancara dengan peserta didik yang tinggal di asrama).

Pelayanan peserta didik merupakan bagian materi dari unsur manajemen pendidikan karena maksud material dalam manajemen yaitu bahan baku yang di

olah sedemikian di daya upayakan sehingga menjadi barang jadi yang berkualitas dan berkuantitas. Hal ini pendidik merupakan pelayan peserta didik yang harus dilakukan dengan sebaik-baiknya agar membuahkan hasil yang maksimal.

7) Pengendalian Manajemen Peserta Didik

Disampaikan Bapak Syukron Makmun, S.Pd sebagai Guru M.A. Raudlatul Ulum bahwa: “Dalam evaluasi, anak kelas XII setiap Mapel Ujian Nasional, semua peserta didik kita adakan karantina. Dengan jadwal untuk putra senin, selasa, rabu dari jam 18.30 WIB-20.30 WIB. Sedangkan yang putri kamis, sabtu dan ahad pukul 18.30 WIB -20.30 WIB.”³⁹

Wawancara tersebut, dapat mengerti bahwa kelas XII sangat diperhatikan karena akan menempuh ujian nasional. Dan sebagai evaluasi untuk menuju Ujian Nasional, santri M.A. Raudlatul Ulum diwajibkan ikut karantina. Bapak Teguh juga menjelaskan : “Meskipun di luar pondok, peserta didik kelas XII tetap dipantau oleh guru yang berada di luar pondok dan dibuatkan jadwal seperti yang di pondok. Jadi Ujian Nasional tidak ada waktu bermain tetapi harus dan wajib belajar.”⁴⁰

³⁹Wawancara dengan Bapak Teguh SHI pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 16.00-17.00 WIB

⁴⁰Wawancara dengan Bapak Teguh SHI pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 16.00WIB-17.00 WIB.

Apa yang disampaikan Bapak Teguh dapat dipahami bahwa mengenai peserta didik kelas XII yang tidak mondok, peserta didik tersebut juga diharuskan les bersama guru yang di luar pondok dan membuat kesepakatan bersama untuk belajar secara langsung juga dipantau dari pengurus M.A. dan Yayasan Raudlatul Ulum. Sebagaimana disampaikan Bapak Teguh juga berbicara: “Mengenai Tryout, anak kelas XII disini bukan hanya mengerjakan soal-soal yang telah diberikan, melainkan setelah dikerjakan, pada saat itu pula dibahas bersama-sama. Sehingga anak akan tahu seberapa benarkah jawaban mereka.”⁴¹

Tryout peserta didik kelas XII di M.A. Raudlatul Ulum tidak hanya mengerjakan soal-soal yang harus dikerjakan, tetapi dari hasilnya langsung dibahas, dicocokkan bersama-sama agar anak tahu dimana kesalahan dan kekurangan mereka. Dimaksudkan agar peserta didik lebih menguasai materi, menambah semakin percaya diri sehingga lebih siap menghadapi Ujian Nasional, UAMBN dan Ujian Madrasah.

Sebagaimana disampaikan Bapak Teguh mengenai kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi peserta didik dalam kegiatan pembelajaran yang ada di M.A. Raudlatul Ulum, sebagai berikut: “...evaluasi dengan tes tertulis dan lisan, seperti UTS dan UAS dan selain itu setiap akhir pelajaran juga evaluasi dengan tanya jawab seputar materi

⁴¹Wawancara dengan Bapak Teguh , SHI di kediaman beliau pukul 16.00-17.00 WIB.

yang telah disampaikan..”⁴² “...selain UTS dan UAS ya evaluasi tanya jawab dan mengisi soal essay yang sudah tersedia di buku panduan peserta didik di LKS...”⁴³

Evaluasi materi dilakukan dengan memberikan tes untuk mengukur kemampuan peserta didik dengan ujian tengah semester dan juga ujian akhir semester sebagai persyaratan kenaikan kelas. Selain itu juga dengan mengisi latihan soal-soal yang disediakan dalam buku pegangan bagi peserta didik.

Evaluasi pembacaan Asma’ul husna diberikan waktu selama satu semester harus sudah hafal Asma’ul husna. Untuk kegiatan baca tulis *Al-Qur’an* sering dilakukannya tes dalam setiap pelajaran mata pelajaran Al-Qur’an Hadist di tunjuk satu persatu untuk membaca dan menghafal surat-surat pendek, menulis ayat-ayat *Al-Qur’an* di papan tulis maupun di buku harian masing-masing.

Evaluasi kegiatan PHBI seperti Manasik Haji itu dengan harus menghafal runtutan ayat-ayat yang di baca dalam melakukan manasik. Latihan Kurban bagi laki-laki harus hafal Do’a dan cara menyembelih hewan Kurban. Untuk Zakat Fitrah harus hafal Do’a Zakat.

⁴²Wawancara dengan Bapak Teguh , SHI di kediaman beliau pukul 16.00-17.00 WIB.

⁴³Wawancara dengan Bapak Teguh , SHI di kediaman beliau pukul 16.00-17.00 WIB.

Evaluasi manajemen peserta didik mengantarkan kelas X dan XI agar naik kelas. Berikut kriteria peserta didik M.A. Raudlatul Ulum dinyatakan naik kelas.

- a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran pada tahun pelajaran berlangsung.
- b) Kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akhir tahun pelajaran semester genap.
- c) Tidak terdapat nilai kurang dari KKM maksimal pada tiga mata pelajaran pada semester gasal.
- d) Semua mata pelajaran telah mencapai KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) pada semester genap.
- e) Nilai afektif semua mata pelajaran pada semester gasal minimal cukup.
- f) Nilai afektif mata pelajaran pada semester genap minimal baik.
- g) Kehadiran minimal 90%.
- h) Kehadiran ekstrakurikuler wajib (pramuka) minimal 75%.
- i) Berakhlak baik dibuktikan dengan tidak mempunyai pelanggaran maksimal 3 dalam 2 semester.
- j) Hafal Qowaid Fiqhiyyah sesuai yang ditentukan dalam 2 semester.

Peserta didik kelas X dinyatakan naik kelas XI masuk Program IPS/ IPA/ Bahasa, diatur penjurusan yang diterangkan sebagai berikut.

- 1) Peserta didik kelas X dapat dijuruskan ke program IPA

- (a) Untuk mata pelajaran fisika, kimia dan biologi harus tuntas.
 - (b) Nilai dari tiga mata pelajaran rumpun jurusan serendah-rendahnya sama dengan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal).
 - (c) Berdasarkan minat peserta didik.
- 2) Peserta didik kelas X dapat memilih jurusan ke IPS apabila:
- (a) Untuk mata pelajaran geografi, sosiologi dan ekonomi harus tuntas.
 - (b) Nilai dari tiga mata pelajaran rumpun jurusan serendah-rendahnya sama dengan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal).
 - (c) Berdasarkan minat peserta didik.
- 3) Peserta didik kelas X dapat memilih jurusan Bahasa apabila:
- (a) Untuk mata pelajaran bahasa inggris, bahasa Arab dan bahasa Indonesia harus tuntas.
 - (b) Nilai dari tiga mata pelajaran rumpun jurusan serendah-rendahnya sama dengan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal).
 - (c) Berdasarkan minat peserta didik
- 4) Waktu dan pelaksanaan penjurusan
- (a) Penentuan penjurusan program studi Ilmu pengetahuan Alam, Ilmu pengetahuan sosial dan bahasa dilakukan akhir semester genap kelas X.

(b) Pelaksanaan penjurusan dilaksanakan pada semester gasal kelas XI.

(c) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sesuai kelompok penjurusan, dimulai semester gasal kelas XI (buku panduan kurikulum M.A., 2015).

Mulai proses penerimaan peserta didik baru, orientasi, penempatan pembelajaran, sesuai dengan kurikulum terpadu sampai hasil evaluasi sesuai dengan perencanaan kurikulum dapat dilihat dalam skema manajemen peserta didik berikut :

Beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen terpadu ini secara internal didukung dengan kelengkapan prasarana dan sarana, jumlah siswa yang banyak, tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional penuh dedikasi tinggi dan pengabdian yang tanpa pamrih. Bukan semata-mata mencari materi dunia tetapi juga untuk kepentingan akhirat.

Faktor eksternal yang mempengaruhinya: dukungan dari pemerintah, para wali peserta didik yang animonya tinggi ingin mondok di pondok pesantren, juga lembaga-lembaga lain baik dalam negeri maupun luar negeri. Hal ini menjadikan M.A. Raudlatul Ulum berkembang sangat baik.

Awalnya peserta didik yang mondok disitu mengikuti keinginan orang tua selanjutnya dia merasa senang karena kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, dan aspek-aspek lain yang menyebabkan keinginan mereka terpenuhi.

Problematika yang berkembang tidak begitu berarti tetapi beberapa faktor penghambat dapat teratasi secara

kontinyu dan tanpa masalah. Dengan demikian proses pembelajaran M.A. Raudlatul Ulum mencetak generasi ahli di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi juga ilmu pengetahuan agama sehingga kedua-duanya dapat tercakup dan terpenuhi.

Pengendalian manajemen peserta didik telah dilakukan sebagaimana unsur-unsur manajemen yang lain merupakan sebuah sistem yang terkait dan tidak dapat dipisahkan menjadi satu kesatuan, yaitu man dalam hal ini guru mengendalikan peserta didik.

4. Manajemen Prasarana dan Sarana

Manajemen Prasarana dan Sarana adalah penggunaan sumber daya yang dapat dipakai sebagai alat mencapai tujuan, bergerak atau tidak bergerak secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dengan menggunakan alat bantu dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan proses pemberdayaan yang aktif sehingga memudahkan program yang direncanakan.

a. Tujuan Manajemen Prasarana dan Sarana

Tujuan Manajemen Prasarana dan Sarana adalah “menyiapkan semua kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum mulai dari buku ajar, proses pembelajaran, pengadaan media, transportasi, gedung yang mencukupi kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum sebagai fasilitas tempat belajar, masjid tempat ibadah, lapangan olahraga, pelayanan kesehatan, dan yang lainnya yang merupakan kebutuhan

yang harus dipenuhi untuk kelancaran pendidikan di M.A. Raudlatul Ulum”⁴⁴.

Sukron Ma'mun, S.Pd. lebih lanjut menyebutkan ; kebutuhan prasarana sarana M.A. Raudlatul Ulum harus dapat dipenuhi guna kelancaran dan kesuksesan, juga keberhasilan program manajemen prasarana dan sarana yang telah direncanakan dapat berjalan lancar sesuai rencana.

b. Fungsi Manajemen Prasarana dan Sarana

Fungsi Manajemen Prasarana dan Sarana sebagaimana disampaikan Sukron Ma'mum, S.Pd. adalah ; “M.A. Raudlatul Ulum merencanakan kebutuhan apa saja yang disiapkan dalam memanejemen prasarana sarana tersebut, sehingga dapat berjalan lancar dan sukses. Selanjutnya pengorganisasian atau membagi tugas dalam merealisasikan perencanaan tersebut sesuai dengan kemampuan dan keahlian sebagai tugas masing-masing. Berikutnya mengaktifkan dan mengefektifkan kinerja mereka agar sesuai dengan program yang direncanakan dapat terealisasi secara efektif dan efisien. Selanjutnya dilakukan evaluasi sebelum melaksanakan program selanjutnya, jika terdapat kekurangan diperbaiki, jika sudah

⁴⁴ Wawancara Bapak Sukron, S.Pd. pada 19 Juli 2016 di kediaman beliau pukul 11.00-12.00 WIB.

baik sesuai rencana maka ditingkatkan langkah-langkah yang lebih baik”⁴⁵

c. Unsur-Unsur Manajemen Prasarana dan Sarana

1) Analisis kebutuhan

Pengadaan prasarana sarana setiap tahun anggaran M.A. Raudlatul Ulum selalu dilakukan analisis kebutuhan, sebagai landasan pengadaan prasarana sarana. Sebagaimana disampaikan Bapak Sukron, S.Pd. “analisis kebutuhan prasarana sarana dilaksanakan setelah evaluasi prasarana sarana tahun pelajaran. Hasil evaluasi itulah dijadikan dasar pijakan dalam menganalisis kebutuhan.”⁴⁶

Lebih lanjut ditegaskan Kabag TU Bapak Mahmudi, S.Kom. “kebutuhan prasarana sarana diajukan waka prasarana sarana dalam rapat anggaran setiap awal tahun pelajaran disesuaikan dengan semua kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum dalam satu tahun pelajaran.”⁴⁷

Analisis kebutuhan ini disesuaikan dengan kemampuan keuangan M.A. Raudlatul Ulum, sehingga ada kesesuaian dan keseimbangan jika kebutuhan berubah karena sesuatu hal, selanjutnya diusulkan pada perubahan anggaran setelah enam bulan. Dari hasil observasi penulis,

⁴⁵ Wawancara Bapak Sukron, S.Pd. pada 27 Juli 2016 di kediaman beliau pukul 11.00-12.00 WIB.

⁴⁶ Wawancara Bapak Sukron, S.Pd. pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 11.00-12.00 WIB.

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 15.00 WIB.

prasarana sarana M.A. Raudlatul Ulum sudah lengkap dan terpenuhi mulai prasarana sarana belajar, sarana ibadah, dan sarana kesehatan merupakan bagian-bagian prasarana sarana M.A. Raudlatul Ulum.

Manajemen Prasarana dan Sarana M.A. Raudlatul Ulum dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut;

- a) Mengadakan rapat tim terlebih dahulu baik barang yang bergerak maupun tidak bergerak. Yang ditunjuk menjadi panitia pengadaan Prasarana dan Sarana, selanjutnya diadakan pendataan mengenai kebutuhan M.A. dalam waktu satu tahun.
- b) Menetapkan kebutuhan prasarana dan sarana tentunya dengan skala prioritas yang mana penyusunan berdasarkan tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi, selain itu juga harga selalu naik sehingga Prasarana dan Sarana (bukan primer), diadakan pertimbangan yaitu menunda pengadaannya, dilakukan bertahap, dimasukkan dalam anggaran berikutnya. Dan meminta bantuan komite madrasah atau orang tua peserta didik untuk mendukung pengadaan prasarana dan sarana.
- c) Sumber dana dalam manajemen prasarana dan sarana, didapati dana dari pemerintah yakni dari dana BOS, dana utama dalam manajemen prasarana dan sarana ini lebih mengutamakan dana dari BOS saja, itupun hanya untuk hal-hal yang menunjang proses pembelajaran dan keperluan madrasah yang mendesak.

Pengorganisasian prasarana dan sarana dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Pendistribusian prasarana dan sarana, misalnya barang tidak habis pakai atau yang lain, setelah dibeli atau diterima, maka selanjutnya dicocokkan surat pengantarnya, kemudian dicatat untuk di inventarisasi dan diberi kode tertentu, tahun barang diterima dengan kode Yayasan.
- (2) Pendistribusian barang habis pakai, dibagikan ke pengguna atau ke kelas-kelas jika masih ada disimpan sebagai stok persediaan berikutnya.

Pelaksanaan Prasarana dan Sarana di M.A. Raudlatul Ulum dilakukan sebagaimana dipaparkan sebagai berikut:

- (a) Pelaksanaan pemeliharaan yang bersifat pengecekan terhadap prasarana dan sarana ketika pembelian kebutuhan barang bergerak misalnya; papan, LCD, layar. Adanya kebutuhan lain yang tidak diperlukan Madrasah dilakukan pengecekan, selanjutnya di inventarisir berdasarkan dengan jenisnya.
- (b) Perbaikan prasarana sarana dilakukan perbaikan berdasarkan keadaan barang seperti, printer, mesin genset, dan sebagainya. Demikian pula pemeliharaan gedung, seperti rehab gedung yang sudah rusak. Pemeliharaan bersumber dari yayasan Raudlatul Ulum atau dana lain seperti, sumbangan swasta, pemerintah atau BOS. Demikian prasarana sarana yang rusak,

yang bertanggung jawab yakni pihak Madrasah jika kerusakan sarana Madrasah. Jika kerusakan bangunan atau penambahan prasarana dilakukan oleh yayasan.

Evaluasi prasarana dan sarana, M.A. dilakukan dengan hal-hal berikut.

- (1) Menginventarisasi kepemilikan M.A. karena hilang atau rusak, terlalu lama dipakai untuk diperbaiki ataupun dihapuskan (dibuang atau dibakar).
- (2) Penghapusan prasarana sarana dilakukan dengan pembuangan atau dibakar jika barang sudah tidak dapat dimanfaatkan lagi.

Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen prasarana dan sarana pendidikan M.A. Raudlatul Ulum, telah dilaksanakan penelitian berikut ini penulis paparkan dokumen prasarana sarana sebagai berikut:

Data fisik prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum, memiliki 22 fisik prasarana sarana terdiri dari: Satu Gedung Pondok Pesantren Putra, Satu Gedung Pondok Pesantren Putri, Satu Gedung Sekretariat Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, Satu Gedung Madrasah Aliyah (MA), Satu Gedung Laboratorium IPA, Satu Gedung Laboratorium Bahasa, Satu Gedung Laboratorium Komputer, Satu Gedung Koperasi Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, Satu Gedung Workshop Penjahitan, Satu Gedung Perumahan Dosen, Satu Gedung Perpustakaan, Satu Gedung Auditorium, Satu Gedung Rumah Sakit As-Suyuthiyyah,

Satu Lapangan Sepak Bola, Satu Lapangan Bola Volly, Satu Lapangan Bulu Tangkis, Satu Lapangan Tennis Meja, Satu Lapangan Bola Basket, Satu Lapangan Futsal, Satu WC/ Kamar Mandi, Satu Masjid, Satu Ruang Kelas.⁴⁸

Hasil peneliti dalam manajemen prasarana sarana dikelompokkan ke dalam pengadaan prasarana sarana, pengorganisasian prasarana sarana, penginventarisasian dan penghapusan prasarana sarana didiskusikan sebagai berikut: Wawancara yang dilakukan memuat kelima subvariabel dari manajemen prasarana dan sarana pendidikan yang terdiri dari pengadaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan prasarana dan sarana pendidikan. Jawaban yang diberikan melalui wawancara digunakan untuk menguraikan manajemen prasarana dan sarana pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum.

Analisis kebutuhan prasarana sarana setiap tahun pada awal sebelum tahun ajaran baru dipersiapkan sebuah kebutuhan aktifitas pembelajaran disesuaikan daya tampung gedung yang dimiliki secara manajerial menjadi tugas waka sarpras dan menjadi tanggung jawab ka. Madrasah. Unsur manajemen yang dibutuhkan yaitu kesiapan keuangan tercukupi.

⁴⁸ (Dokumen Sarana dan Prasarana M.A. Raudlatul Ulum, 2016)

2). Pengadaan barang

Pengadaan prasarana sarana M.A. merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pengajaran tidak bisa berjalan tanpa adanya prasarana sarana bilamana tidak dilengkapi. Perencanaan prasarana dan sarana didasarkan pada kebutuhan dan kemampuan M.A. namun ada yang diprioritaskan.

Proses perencanaan prasarana dan sarana M.A. ketika pengadaan barang dilakukan dengan cara rapat terlebih dahulu, seperti yang diungkapkan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.Ag. sebagai berikut:⁴⁹

Sebelum melakukan pengadaan prasarana sarana terlebih dahulu dilakukan rapat tim perencanaan pengadaan barang, baik untuk barang yang bergerak maupun barang yang tidak bergerak. Tim inilah yang nantinya dijadikan panitia pengadaan prasarana dan sarana pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum.

Pengadaan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum terlebih dahulu dilakukan dengan mengadakan rapat internal melibatkan pihak-pihak terkait dalam pengadaannya. Mereka anggota rapat antara lain; Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Bidang prasarana sarana, Kepala Tata Usaha dan Bendahara. Yang menjadi

⁴⁹Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.Ag pada 9 Maret 2016 pukul 14.50 WIB.

koordinator dalam hal ini adalah Wakil Kepala bidang prasarana sarana.

Dimaksud tersebut dilakukan setahun sekali (dua semester) yakni tiap akhir semester genap, untuk mengoordinasi dan mengevaluasi kegiatan yang dilakukan pada akhir semester genap. Pengadaan prasarana dan sarana M.A. dievaluasi pelaksanaan program kegiatan selama dua semester. Evaluasi dalam pengadaan prasarana sarana dimaksudkan dilakukan secara rutin maka dalam hal perencanaan pengadaan sarana jika didapati kekurangan atau kebutuhan sarana karena perubahan peserta didik yang berkurang atau bertambah. Prasarana dan sarana juga merupakan bagian dari guru yang mereka anggap sudah cukup mewakili. Demikian juga rapat pengadaan ini membahas mengenai rencana pengadaan pada tahun berjalan dan rencana pengadaan pada tahun yang akan datang. dalam rapat pengadaan ini juga dibentuk panitia perencanaan pengadaan.

Perencanaan pengadaan prasarana dan sarana M.A. hanya diwakilkan oleh unsur-unsur yang berhubungan dengan pengadaan barang tersebut, tidak melibatkan semua pihak. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Mahmudi, S.Kom Kepala TU M.A. menjelaskan:⁵⁰ “Didalam rapat ini dilakukan pendataan mengenai kebutuhan madrasah dalam

⁵⁰Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 15.00 WIB.

rentang waktu satu tahun, masukan dari beberapa pihak ditampung dan dibahas bersama dalam rapat tersebut”.

Adapun ruang lingkup pembahasan antara lain mengenai:

- a) Manfaat langsung dan tidak langsung dari penyediaan prasarana dan sarana pendidikan tersebut dalam menunjang proses belajar mengajar di madrasah.
- b) Cara pengadaan dari sarana yang diajukan, apakah dananya tersedia pada dana BOS ataukah diupayakan sendiri oleh pihak madrasah. Jika kebutuhan tersebut termasuk kebutuhan yang sangat penting dan tidak dapat ditunda lagi, maka madrasah akan mengupayakan pemenuhan kebutuhan tersebut dengan segera.

“Dalam menentukan prasarana dan sarana yang dibutuhkan, ditentukan dengan skala prioritas”, lebih lanjut ditegaskan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.A.g menjelaskan bahwa: ⁵¹

Pengadaan prasarana sarana M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum selalu disusun skala prioritas, penyusunan skala prioritas ini biasanya dengan pertimbangan sebagai berikut:

- (a) Tingkat kepentingan dari pengadaan sarana tersebut, dimulai dari yang paling penting sampai yang kurang penting.

⁵¹Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.Ag pada 9 Maret 2016 pukul 14.00 WIB.

(b) Untuk memenuhi prasarana dan sarana pendidikan yang berharga mahal seperti pembelian beberapa perlengkapan elektronik, maka pihak sekolah mempertimbangkan beberapa hal: Pertama, pihak madrasah menunda pengadaan sarana tersebut dengan memperhatikan skala prioritas. Kedua, Dilakukan secara bertahap. Ketiga, dimasukkan ke dalam DIPA (Daftar Usulan Penggunaan Anggaran) tahun berikutnya. Keempat, meminta bantuan komite madrasah atau orang tua peserta didik untuk mendukung pengadaan prasarana dan sarana pendidikan tersebut.

Pengadaan prasarana dan sarana di M.A. Raudlatul Ulum dapat dirumuskan sesuai dengan kebutuhan madrasah yang diprioritaskan serta dipandang lebih manfaat dari pengadaan tersebut. Cara pengadaannya dipandang dengan tingkat kepentingan dari pengadaan prasarana dan sarana pendidikan tersebut, sumber dana dan besarnya dana untuk pengadaan tersebut.

Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di lingkungan M.A. Raudlatul Ulum ditentukan pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan yang berlaku, sebagaimana wawancara dengan Bapak Mahmudi, S.Kom:⁵²

⁵²Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 15.30 WIB.

Dalam pengadaan barang dan jasa di M.A. Raudlatul Ulum ditunjuk pejabat yang berwenang seperti PPK dan Pejabat Penerbit SPM, sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah dan Peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2012 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2006 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara di lingkungan Departemen Agama. PPK dan Pejabat Penerbit SPM pada M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum dijabat oleh Kepala M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum sendiri, yakni Bapak Eddy Ruzhami, S.Ag, namun sebagai PPK beliau tidak memiliki sertifikasi barang dan jasa. Sedangkan pejabat pengadaan adalah pihak dari Kementerian Agama Kabupaten Pati.

Berdasarkan yang disampaikan Kepala Tata Usaha M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum di atas dapat diketahui bahwa PA (Pengguna Anggaran) pada M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum juga menjabat sebagai PPK dan Pejabat Penerbit SPM, sedangkan Pejabat Pengadaan sendiri dari pihak Kementerian Agama Kabupaten Pati.

Sumber dana untuk pengadaan prasarana dan sarana pendidikan yang berasal dari dana pemerintah ada dua, yaitu yang berasal dari dana DIPA dan dari dana BOS, dua sumber pendanaan tersebut pengadaan prasarana dan sarana

pendidikan hanya dianggarkan pada dana BOS, Bapak Mahmudi, S.Kom penjelasannya sebagai berikut: ⁵³

Dana DIPA tidak ada anggaran untuk pengadaan prasarana dan sarana pendidikan, dikarenakan dana DIPA lebih banyak diserap untuk pembayaran gaji dan tunjangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Sedangkan untuk dana BOS sendiri terdapat anggaran untuk pengadaan barang. Dana BOS yang dimiliki M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum lebih banyak dibandingkan dengan dana BOS yang ada di M.A. lain di Kabupaten Pati. Anggaran untuk pengadaan barang yang dimiliki M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum hanya untuk pengadaan barang penunjang proses belajar-mengajar atau kelengkapan kantor madrasah, sedangkan untuk pembangunan atau rehab berat bangunan madrasah pihak madrasah biasanya mengusulkan bantuan pada Kanwil atau Kanwil Kemenag Kabupaten.

Dengan demikian pengadaan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum bersumber dari dana BOS saja, itupun hanya untuk pengadaan barang, penunjang proses belajar-mengajar, dan keperluan kantor madrasah saja. Hasil wawancara tersebut didukung dengan dokumentasi, berdasarkan analisis pada dokumen keuangan dana DIPA dan BOS M.A. Raudlatul Ulum dapat diketahui bahwa:

Dana DIPA tahun anggaran 2013 untuk pengadaan pada M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum tidak ada. Hal ini disebabkan karena 72% lebih dari dana DIPA M.A.

⁵³Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 15.40 WIB.

di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum untuk gaji dan tunjangan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Sedangkan pada dana BOS M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum anggaran untuk pengadaan barang sebesar 23% berupa belanja modal dan alat tulis kantor.

Berdasarkan analisis yang dilakukan penulis pada dokumen M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum diketahui bahwa dana untuk pengembangan prasarana dan sarana berupa pengadaan barang hanya bersumber dari dana BOS.

Ditanya mengenai permasalahan yang dialami selama ini mengenai pengadaan prasarana dan sarana pendidikan M.A. Raudlatul Ulum lebih lanjut maka Bapak Mahmudi, S.Kom menjelaskan sebagai berikut:⁵⁴

Dalam hal pengadaan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum kendala yang dihadapi adalah keterbatasan dana yang dimiliki, sehingga pengadaan prasarana dan sarana pendidikan dilakukan secara bertahap. M.A. Raudlatul Ulum memang unggul dari segi pendanaan BOS karena memiliki peserta didik terbanyak, namun dana BOS tersebut sebagian besar kami pergunakan untuk biaya pendidikan bagi peserta didik yang tidak mampu. Dana BOS juga sangat diperlukan untuk pengadaan di 44 kelas. Banyaknya kelas tersebut harus seimbang prasarana dan sarana yang dibutuhkan. Untuk saat ini yang sudah memenuhi prasarana dan sarana sebanyak 30

⁵⁴Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 15.50 WIB.

kelas. Ini sangat memprihatinkan. Di mana masih ada 10 kelas yang prasarana dan sarananya belum lengkap. prasarana dan sarana yang belum lengkap seperti kurangnya LCD dalam pembelajaran.

Dapat diketahui bahwa masalah yang dihadapi M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum adalah keterbatasan dana yang dimiliki, terutama dalam hal keseimbangan fasilitas yang dimiliki antara kelas X, XI, dan XII.

Demikian juga pengadaan prasarana dan sarana M.A. secara rutin diadakan rapat dengan unsur yang terkait dimaksudkan mencari pemecahan masalah pada kekurangan yang belum dapat dipecahkan. Rapat dimaksud tidak diikuti tenaga kependidikan. Karena sudah menjadi tanggung jawab Wakil Kepala Madrasah Bidang prasarana dan sarana. Skala prioritas menjadi strategi utama mengingat keterbatasan anggaran sedangkan sumber dana rutin yang dimiliki Madrasah adalah BOS, didukung dengan sumber dana SPP siswa dan hasil koperasi produk pondok pesantren.

Kekurangan prasarana dan sarana pada M.A. selalu diupayakan dapat terpenuhi sehingga tidak berpengaruh pada semua aktivitas di M.A. Raudlatul Ulum, misalnya jumlah peserta didik yang di pondok melebihi ruang santri, namun tetap ditampung sehingga setiap kamar santri setiap ruang diisi 40-60 orang per kamar. (Hasil observasi penulis tanggal 27 agustus 2016).

Pengadaan barang dalam melakukan unsur-unsur manajemen ini yang dibutuhkan sebagaimana alat bantu untuk mencapai tujuan material, dalam hal ini prasarana dan sarana memetakan barang apa saja yang dibutuhkan berdasarkan pada kebutuhan dan kemampuan M.A. namun tetap ada yang diprioritaskan.

3). Penginventarisasian

Proses manajemen prasarana dan sarana pendidikan yang baik tidak akan sempurna jika tidak disertai dengan adanya evaluasi prasarana dan sarana pendidikan yang baik pula. secara fisik pengorganisasian prasarana dan sarana pendidikan M.A. Raudlatul Ulum sudah nampak terpelihara dengan baik dan dalam kondisi siap pakai bila anggota madrasah membutuhkannya. Akan tetapi hal ini akan lebih sempurna jika disertai dengan adanya inventarisasi yang baik pula terhadap barang-barang prasarana dan sarana pendidikan yang sudah diadakan.

Untuk mengetahui bagaimana proses inventarisasi prasarana dan sarana pendidikan M.A. Raudlatul Ulum dilakukan wawancara dengan Bapak Mahmudi, S.Kom beliau menjelaskan bahwa:⁵⁵

Dalam proses inventaris barang M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, begitu barang diterima oleh pihak madrasah, baik itu barang yang diadakan sendiri oleh madrasah ataupun barang hibah dari

⁵⁵Wawancara dengan Bapak Mahmudi pada 14 Agustus 2016 pukul 16.20 WIB.

pihak lain, langsung dibuatkan berita acara serah terima barang, barang yang sudah dibuatkan berita acaranya diserahkan ke operator SIMAK-BMN dengan kelengkapan dokumen pendukungnya, operator SIMAK-BMN menginput data pendukung barang ke aplikasi SIMAK-BMN, setelah penginputan selesai berkas langsung diarsipkan dan barangpun langsung diberikan kode barang berupa stiker untuk menuliskan kode tersebut pada barang yang dimaksud, yang terakhir barang yang sudah diinventaris langsung didistribusikan kepada pengguna barang.

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa dalam melakukan inventaris barang pihak M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum menggunakan aplikasi SIMAK-BMN dari Kementerian Keuangan.

Mengenai pihak mana saja yang dilibatkan dalam penginventarisasian barang maka berdasarkan wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom menyatakan bahwa:

Pihak-pihak yang terlibat dalam proses inventaris barang M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum adalah Kepala Madrasah sendiri sebagai kuasa pengguna barang inventaris, Wakil Kepala Madrasah bidang prasarana dan sarana sebagai penanggungjawab barang inventaris, Kepala Tata Usaha, operator SIMAK-BMN, wali kelas dan pengelola ruangan sebagai penanggungjawab atas barang yang ada di ruangnya, tugasnya adalah apabila terjadi perubahan pada jumlah barang yang ada di ruangnya yang disebabkan karena perpindahan barang tersebut ke ruangan lain atau kehilangan maka wali kelas atau pengelola ruangan segera melaporkannya ke Wakamad bidang

prasarana dan sarana atau Kepala Tata Usaha untuk ditindak lanjuti dengan perubahan DIR dan DIB.

Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui banyak pihak yang dilibatkan dalam penginventarisasian barang milik negara yang ada M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, sehingga pemantauan terhadap barang inventaris mudah untuk dilakukan. Kelengkapan dokumen yang digunakan oleh M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum untuk mendata dan memantau barang inventaris madrasah.

DIB (Daftar Inventaris Barang) yakni daftar yang berisikan BMN (Barang Milik Negara) yang terdapat pada M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum baik berupa tanah, gedung atau bangunan dan peralatan, mesin, kendaraan, DIR (Daftar Inventaris Ruangan) yang berisikan daftar BMN yang terdapat dalam suatu ruangan tertentu seperti kelas, laboratorium, masjid dan perpustakaan, serta berita acara serah terima BMN yang memuat jumlah, nama barang, spesifikasi, dan kondisi barang.

Diketahui bahwa dokumen yang digunakan untuk penginventarisasian BMN pada M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Sedangkan berdasarkan dari pengamatan yang dilakukan pada M.A. Raudlatul Ulum diketahui bahwa:

Pada M.A. Raudlatul Ulum untuk pemberian kode barang dilakukan dengan dua cara yakni dengan menempelkan stiker dan menyemprotkan cat filok ke cetakan kode barang. Pada umumnya penggunaan cat filok terdapat pada barang pengadaan di bawah tahun 2001 sedangkan stiker digunakan pada barang pengadaan di atas tahun 2001. Untuk kode barang yang menggunakan stiker rata-rata sudah banyak yang hilang terutama untuk pengadaan yang sudah lama sehingga penulis kesulitan mengidentifikasi sebagian barang yang ada di ruangan dengan DIR yang ada. Untuk DIR sendiri sudah ada pada setiap ruangan dan diberikan bingkai. Sedangkan untuk kelengkapan prasarana dan sarana yang dimiliki oleh M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar prasarana dan sarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/ MA).

Berdasarkan hasil observasi di atas diketahui bahwa jumlah barang yang ada di ruangan sudah sesuai dengan data yang terdapat pada DIR, hanya saja ada beberapa kode inventaris barang yang hilang pada beberapa barang sehingga sulit diidentifikasi pada barang yang tercantum di DIR memang barang tersebut. Lebih lanjut Bapak Mahmudi, S. Kom menjelaskan bahwa:⁵⁶

Semua barang yang dimiliki oleh M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum baik yang berada di

⁵⁶Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 16.40 WIB.

Indrasari maupun yang berada di Tanjung Rema sudah memiliki kode barang yang terdaftar pada aplikasi SIMAK-BMN, hanya saja ada beberapa stiker kode barang yang rusak dan pihak madrasah belum sempat menggantinya berhubung kesibukan saya dalam melaksanakan tugas mengajar, padahal wali kelas atau pengelola ruangan sudah melaporkan hal tersebut secara tertulis kepada saya dan Kepala Tata Usaha. Ke depannya barang-barang inventaris yang kode barangnya hilang akan kami beri kode barang kembali.

Berdasarkan keterangan tersebut diketahui bahwa adanya beberapa barang yang tidak memiliki kode barangnya dikarenakan stiker kode barang yang rusak dan belum diganti oleh pihak madrasah.

Dalam hal permasalahan yang dihadapi dalam penginventarisasian barang Bapak Mahmudi, S. Kom menjelaskan bahwa:⁵⁷

Dalam pelaksanaan inventaris barang M.A. Raudlatul Ulum ada beberapa kendala yang dihadapi, diantaranya pertama, ada beberapa barang inventaris milik M.A. Raudlatul Ulum yang dibawa oleh tenaga pendidik atau tenaga kependidikan, padahal orang tersebut sudah dipindah tugaskan ke madrasah lain, barang yang dibawa tersebut adalah notebook atau laptop. Kedua, banyaknya kode inventaris barang yang hilang pada barang-barang inventaris milik madrasah disebabkan karena memang stiker yang tertempel pada barang tersebut sudah cukup lama, ditambah lagi ulah peserta didik yang merobek stiker tersebut. Maka upaya yang dilakukan pihak

⁵⁷Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 16. 50 WIB.

madrasah adalah membuat surat pemberitahuan kepada pemegang barang untuk segera menyerahkan barang tersebut pada pihak madrasah, surat pemberitahuan pertama tidak ditanggapi oleh yang bersangkutan dan kamipun mengirimkan surat pemberitahuan yang kedua. Ke depannya akan melakukan identifikasi ulang terhadap barang-barang yang kode inventaris barangnya sudah tidak ada lagi.

Diketahui bahwa terdapat kendala dalam pelaksanaan inventaris barang M.A. Raudlatul Ulum, dan pihak madrasah tidak tinggal diam terhadap permasalahan tersebut, ada upaya yang sudah maupun yang akan mereka laksanakan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa pelaksanaan inventarisasi M.A. Raudlatul Ulum sudah cukup baik, hanya saja ada beberapa permasalahan yang dihadapi oleh pengurus madrasah dan pihak madrasah sendiri terus mengupayakan menyelesaikan permasalahan tersebut. prasarana dan sarana madrasah sangat banyak jenis dan jumlahnya, kondisi tersebut terkadang memiliki rentang waktu relatif terhadap usia pakai prasarana dan sarana pendidikan yang ada, pada akhirnya dengan kondisi tertentu maka diperlukan yang namanya penghapusan prasarana dan sarana pendidikan tersebut, banyak hal yang mengakibatkan adanya penghapusan prasarana dan sarana pendidikan, salah satunya adalah akibat dari pemakaian yang kurang tepat.

Penginventarisan merupakan bagian dari unsur-unsur manajemen, yaitu semua kepemilikan M.A. Raudlatul Ulum yaitu diinventariskan menggunakan aplikasi SIMAK-BMN dari kementerian keuangan.

4). Pengawasan Prasarana dan Sarana

Pengorganisasian prasarana dan sarana M.A. dilakukan dengan kegiatan pemetaan dan penempatan barang dan dengan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkannya. Kegiatan proses pengorganisasian prasarana dan sarana pendidikan yang paling menonjol adalah pengelolaan seluruh fasilitas yang dibutuhkan secara langsung maupun tidak langsung dalam proses belajar-mengajar khususnya prasarana dan sarana pendidikan yang ada di ruang belajar atau ruang kelas.

Terkait dengan proses pengorganisasian prasarana dan sarana pendidikan M.A. Raudlatul Ulum, Bapak Mahmudi, S. Kom menjelaskan bahwa:⁵⁸

Dalam pengorganisasian sarana pendidikan yang tidak habis pakai, di madrasah ini tidaklah menjadi kendala, barang yang dibeli atau diterima seperti perlengkapan di laboratorium IPA terlebih dahulu dicocokkan dengan yang ada pada surat pengantar, kemudian dicatat untuk diinventarisasi, setelah semua barang dicatat sesuai nomor barang, tahap selanjutnya adalah barang tersebut diberi nomor kode barang, tahun perolehan dan stiker pemilik yayasan

⁵⁸Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 16.00 WIB.

Raudlatul Ulum, kemudian alat-alat laboratorium IPA tersebut langsung didistribusikan kepada kepala atau pengelola ruangan laboratorium IPA dan disimpan dengan aman di dalam ruangan laboratorium tersebut. Kepala laboratorium IPA inilah yang bertanggungjawab terhadap pemeliharaan barang-barang tersebut dan melaporkannya bila sewaktu-waktu ada kerusakan.

Dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian untuk barang tidak habis pakai seperti peralatan laboratorium IPA langsung didistribusikan ke pengelola yang juga sekaligus sebagai penanggungjawab setelah proses inventarisasi berupa pemberian kode pada barang selesai.

Untuk barang habis pakai, ada yang dibagikan ke pengguna atau ke kelas-kelas dan ada yang disimpan sebagai stok persediaan. Hal ini diungkapkan Bapak Mahmudi, S.Kom bahwa:⁵⁹

Untuk barang habis pakai pengorganisasiannya disesuaikan dengan kebutuhan yang ada pada tiap-tiap kelas atau ruangan, sisa barang habis pakai yang didistribusikan tersebut seperti spidol, kapur tulis, penghapus, penggaris, pulpen dan sebagainya disimpan pada ruangan tata usaha untuk keperluan selanjutnya. Selanjutnya pihak tata usaha akan membagikan daftar isian keperluan barang dalam jangka waktu satu bulan pada tiap-tiap ruangan yang diisi oleh kepala ruangan atau ketua kelas, dari daftar tersebut diketahui barang habis pakai mana saja yang diperlukan dalam jangka waktu satu bulan tersebut. Barang yang tercatat pada daftar isian keperluan

⁵⁹Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 16.00 WIB.

barang tersebut diserahkan ke kelas atau ruangan yang memerlukan dengan catatan ada pengawasan dari pihak TU dalam artian bila barang yang tercatat tersebut stoknya masih banyak di ruangan atau kelas yang meminta tersebut, maka pihak TU tidak akan menyerahkan barang habis pakai yang diminta, hal ini dilakukan untuk mencegah pemborosan barang habis pakai. Bila memang barang habis pakai yang diminta bersifat mendesak maka peserta didik, tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan bisa sewaktu-waktu mengambilnya di ruangan tata usaha dengan sepengetahuan dari pihak tata usaha itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa barang yang telah habis pakai pengadministrasiannya sudah dilakukan dengan baik, sehingga mudah dilakukan pemantauan serta pertanggungjawabannya.

Ditanya mengenai kendala dalam pengorganisasian prasarana dan sarana pendidikan Bapak Mahmudi, S. Kom menjelaskan bahwa:⁶⁰

Dalam pengorganisasian barang, baik berupa barang habis pakai maupun barang yang tidak habis pakai tidak ada kendala yang berarti, untuk anggaran pembelian ATK sendiri juga sudah dianggarkan perbulannya dan terkadang sisa barang bulan ini juga masih ada sehingga bulan depan tidak perlu membeli ATK lagi. Pencatatan barang habis pakai juga sudah menggunakan aplikasi sistem akuntansi persediaan sehingga penggunaannya lebih terpantau.

Berdasarkan penjelasan Bapak Mahmudi, S.Kom tersebut diketahui bahwa tidak ada kendala yang berarti

⁶⁰Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 16. 10 WIB.

dalam pelaksanaan pengorganisasian barang M.A. Raudlatul Ulum.

Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pelaksanaan proses pengorganisasian barang M.A. Raudlatul Ulum berjalan dengan lancar dan sesuai dengan teori yang ada.

Pengawasan prasarana dan sarana merupakan bagian unsur-unsur manajemen karena untuk mengetahui keadaan barang maupun bangunan yang masih layak dipakai atau perlu perbaikan semuanya dipersiapkan sebelum dipergunakan dan juga man dalam hal ini pengeola sehingga memudahkan untuk melakukan pemantauan.

5). Evaluasi Prasarana dan Sarana

Evaluasi prasarana dan sarana yang telah direalisasikan dalam satu tahun dilaksanakan satu kali namun disesuaikan dengan penambahan dan kebutuhan yang berkembang sebagaimana yang disampaikan Bapak Sukron, S.Pd. waka prasarana dan sarana “pelaksanaan UMBK (Ujian Berbasis Komputer). Perangkatnya belum mencukupi lalu kami analisis kebutuhan peserta ujiannya bersama komputernya disesuaikan dan siap prasarana dan sarana untuk ujian.”⁶¹ Semuanya itu dievaluasi dan dianalisis sesuai dengan kebutuhan dalam ujian.

⁶¹ Wawancara dengan Bapak Syukron, S.Pd. pada 19 Agustus 2016 di kediaman beliau pukul 11.00-12.00 WIB.

Evaluasi prasarana dan sarana yang lain jika perencanaan berjalan sesuai dengan kebutuhan tidak ada perubahan apapun, maka kebutuhan prasarana dan sarana tambahan tidak ada penambahan dan pengurangan. Jika tahun berjalan berkurang misalkan peserta didik bertambah, dalam pendaftaran pengurus yayasan bersama pengurus M.A. menambah juga, ruang meja bangun dan aset. Demikian juga prasarana dan sarana yang rusak atau hilang, maka pada awal tahun baru dilengkapi sesuai dengan kebutuhan mereka dan pada tahun ajaran baru.

Evaluasi prasarana dan sarana merupakan unsur-unsur manajemen yang diserahkan kepada waka prasarana dan sarana, menjadi tanggungjawab kepala M.A. dalam merencanakan analisis kebutuhan dan selanjutnya melaksanakan program prasarana dan sarana berupaya pemenuhan kebutuhan.

6). Pemeliharaan dan Penghapusan

a) Pemeliharaan

Prasarana dan sarana merupakan penunjang untuk keaktifan proses belajar-mengajar. Barang-barang tersebut kondisinya tidak akan tetap, tetapi lama kelamaan akan mengarah pada kerusakan, kehancuran bahkan kepunahan. Namun agar prasarana dan sarana tersebut tidak cepat rusak atau hancur diperlukan usaha pemeliharaan yang baik dari pihak penggunaanya. Pelaksanaan merupakan suatu kegiatan yang

berkelanjutan untuk mengusahakan agar prasarana dan sarana pendidikan yang ada tetap dalam keadaan baik dan siap untuk dipergunakan. Tentu saja hal ini perlu didukung oleh penggunaan sarana pendidikan yang sesuai dengan prosedur dan kehati-hatian.

Untuk mengetahui bagaimana manajemen prasarana dan sarana dalam hal pelaksanaan pemeliharaan dan pemakaian pada M.A. Raudlatul Ulum dilakukan wawancara dengan Mahmudi, S.Kom beliau menjelaskan bahwa:

Pada M.A. Raudlatul Ulum untuk pemeliharaan yang bersifat pengecekan ini biasanya dilakukan pada saat pembelian awal, yakni pada saat berada di toko sebelum melakukan pembelian, kemudian setelah barang tiba di madrasah, barang tersebut dicek kembali oleh pihak madrasah. Salah satu contoh pembelian yang dilakukan oleh pihak madrasah adalah pembelian barang-barang elektronik seperti komputer PC, printer, televisi dan sebagainya. Untuk pemeliharaan yang bersifat pencegahan dilakukan pada barang-barang inventaris yang sudah dimiliki oleh M.A. Raudlatul Ulum, seperti perbaikan atau servis printer, mesin tik dan mesin genset yang dananya sudah dianggarkan setiap tahunnya. Untuk pemeliharaan ringan berupa rehab ringan gedung kantor, contohnya adalah perbaikan gedung M.A. Raudlatul Ulum. Untuk pemeliharaan yang bersifat pencegahan maupun pemeliharaan ringan terus kami upayakan untuk meminimalisir anggaran pengadaan pada tahun berikutnya mengingat keterbatasan dana, sedangkan untuk pemeliharaan dianggarkan pada dana BOS M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum setiap tahunnya, dan tahun ini anggaran untuk pemeliharaan sebesar 16,5% dari jumlah total dana BOS. Untuk pemeliharaan berat dana yang ada tidak memungkinkan

sehingga kami mengupayakan dana selain dari dana pemerintah (BOS dan DIPA), contohnya pengaspalan jalan menuju pintu gerbang masuk ke M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum yang melibatkan bantuan dari Komite Madrasah, bahkan jalan tersebut sebelumnya kecil dan oleh Komite Madrasah diberikan bantuan dana untuk pembelian tanah agar jalan menuju madrasah diperlebar dan diaspal.

Pada proses pemeliharaan baik yang bersifat pengecekan, pencegahan dan perbaikan ringan pihak madrasah terus mengupayakannya untuk meminimalisir anggaran pengadaan pada tahun berikutnya. Sedangkan untuk pemeliharaan berat pihak madrasah melibatkan komite madrasah.

Dalam hal mengatasi dan mempertanggung-jawabkan apabila terjadi kerusakan pada barang saat dipakai lebih lanjut dijelaskan oleh Bapak Mahmudi, S.Kom bahwa:⁶²

Yang bertanggungjawab jika sarana pendidikan rusak ketika sedang dipakai adalah pihak madrasah, biasanya pihak madrasah meminta salah seorang guru untuk memperbaiki kerusakan tersebut, jika memang kerusakannya tidak bisa diperbaiki sendiri maka pihak madrasah membawa barang tersebut ke tempat servis untuk diperbaiki. Namun pihak madrasah memiliki kendala dalam pemeliharaan peralatan laboratorium bahasa, apabila terjadi kerusakan maka untuk sementara ini tidak ada pihak yang bisa melakukan perbaikan sehingga beberapa alat di laboratorium bahasa tidak bisa berfungsi dengan baik.

⁶²Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 16. 20 WIB.

Diketahui bahwa, apabila terjadi kerusakan maka yang bertanggungjawab terhadap kerusakan tersebut bukanlah guru atau tenaga administrasi secara pribadi, namun ditanggung pihak madrasah. Mengenai pemanfaatan prasarana dan sarana pendidikan yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, maka Kepala M.A. Raudlatul Ulum menjelaskan bahwa:⁶³

Dewan guru pada M.A. Ulum memaksimalkan penggunaan prasarana dan sarana pembelajaran yang dimiliki madrasah, mereka menggunakan LCD proyektor dan laptop sebagai media pembelajaran sehingga pembelajaran di kelas lebih menarik bagi peserta didik. Kendala yang dihadapi adalah kurangnya media pembelajaran yang ada dikarenakan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum memiliki 44 kelas, yang dimana hal tersebut sangat memprihatinkan.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa guru M.A. Raudlatul Ulum menggunakan prasarana dan sarana pendidikan dengan maksimal. Namun terdapat kendala yang dihadapi yaitu kurangnya media pembelajaran yang dimiliki madrasah. Untuk kegiatan pemeliharaan prasarana dan sarana madrasah setiap harinya. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Mahmudi, S.Kom menjelaskan bahwa:⁶⁴

Pada M.A. Raudlatul Ulum ini , pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan berupa kebersihan lingkungan

⁶³Wawancara dengan Bapak Kepala Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan KH. Najib Suyuthi pada 14 Agustus 2016 pukul 16. 30 WIB.

⁶⁴Wawancara dengan Bapak Mahmuid, S. Kom pukul 16. 40 WIB.

kelas diserahkan kepada tiap-tiap kelas dengan dikoordinir oleh wali kelas dan ketua kelas di masing-masing kelas. Ketua kelas bertugas menyusun jadwal kebersihan dengan melibatkan semua peserta didik-siswi yang ada di kelas tersebut dengan sepengetahuan wali kelas, setiap peserta didik mendapatkan giliran dua kali dalam seminggu untuk membersihkan kelas, baik pada saat pagi (masuk kelas) hari maupun di siang hari (saat pulang). Selain itu peserta didik-siswi juga diwajibkan menuliskan name tag di masing-masing meja dan kursi mereka, hal ini dimaksudkan agar mereka lebih bertanggungjawab atas meja dan kursi mereka sendiri untuk tidak mencoret-coret. Sedangkan untuk pemeliharaan ruang tata usaha, guru, laboratorium, ruang kepala madrasah dan halaman madrasah sudah ada petugas khusus yang membersihkannya setiap hari yang digaji dari dana DIPA M.A. Raudlatul Ulum, selain membersihkan ruangan dan halaman petugas juga bertugas untuk pengecekan pemakaian aliran listrik, membuka dan penutup ruang kantor dan kelas.

Diketahui bahwa untuk pemeliharaan kelas diserahkan tanggung jawabnya kepada wali kelas dan ketua kelas dengan melibatkan peserta didik-siswi di kelas tersebut. Sedangkan untuk ruangan lainnya sudah ada petugas khusus yang menanganinya. Dalam penggunaan dan pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan M.A. Raudlatul Ulum terdapat beberapa kendala yang dihadapi, Bapak Mahmudi, S. Kom menjelaskan bahwa: ⁶⁵

⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 12 Agustus 2016 pukul 16.00 WIB

Dalam penggunaan dan pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan ada beberapa kendala yang dihadapi oleh pihak madrasah diantaranya: pertama, kurangnya ketersediaan media pembelajaran yang dimiliki pihak madrasah baik yang berada di unit Indrasari maupun yang berada di unit Tanjung Rema, hal ini dikarenakan guru-guru berantusias menggunakan media pembelajaran seperti LCD proyektor karena mereka menyatakan bahwa peserta didik-siswi lebih bersemangat dalam belajar bila menggunakan media pembelajaran tersebut. Kedua, banyaknya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak mengetahui peran mereka dalam hal pemeliharaan prasarana dan sarana madrasah, terbukti ketika mereka diberi tugas sebagai tim koordinasi pemeliharaan prasarana dan sarana madrasah banyak yang menolaknya. Untuk itu ada beberapa upaya yang dilakukan pihak madrasah untuk mengatasi hal ini, pertama, menganggarkan pengadaan sarana pembelajaran, terutama media pembelajaran setiap tahunnya secara bertahap. Kedua, untuk meningkatkan peran tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal pemeliharaan prasarana dan sarana madrasah maka Kepala Madrasah melakukan pembagian tugas secara rinci dalam hal pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum, dan memastikan bahwa wali kelas dan pengelola ruangan wajib menjadi anggota tim koordinasi pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum.

Berdasarkan uraian diatas dijelaskan bahwa permasalahan yang dihadapi pihak madrasah dalam hal penggunaan dan pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan dikarenakan kurangnya media pembelajaran yang

ada dan kurangnya partisipasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal pemeliharaan aset madrasah.

Dapat disimpulkan bahwa dalam hal penggunaan dan pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum sudah sesuai dengan teori yang ada, namun masih ditemukan beberapa kendala, dalam hal penggunaan adalah terbatasnya media pembelajaran yang dimiliki madrasah sehingga tidak semua guru bisa menggunakannya dalam waktu yang bersamaan, sedangkan dalam hal pemeliharaan adalah tidak adanya teknisi yang bisa memperbaiki peralatan di laboratorium bahasa hingga saat ini dan kurangnya partisipasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum.

b) Penghapusan

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penghapusan M.A. Raudlatul Ulum, Bapak Mahmudi, S. Kom menjelaskan bahwa: ⁶⁶

M.A. Raudlatul Ulum belum pernah melaksanakan penghapusan secara resmi sampai saat ini dikarenakan dengan prinsip memadukan proses penghapusan barang tersebut, pengurus M.A. tidak sempat untuk mendata barang-barang yang akan dihapuskan. Selama ini barang-barang yang tidak terpakai hanya kami letakkan di gudang dan ada

⁶⁶Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 16. 52 WIB.

juga yang kami letakkan di luar gudang karena gudang yang kami miliki tidak cukup untuk menampung jumlah barang yang ada. Barang yang kami letakkan di luar gudang ada beberapa yang hilang seperti kursi lipat dan meja karena diambil oleh pihak yang tidak bertanggungjawab. Karena menumpuknya jumlah barang yang tidak terpakai tersebut maka untuk mengurangnya kami melakukan pemusnahan dengan membakar beberapa kursi dan meja. Dengan demikian maka barang-barang tidak terpakai yang ada di gudang milik madrasah sudah berkurang.

Penulis ketahui bahwa M.A. Raudlatul Ulum pada aspek penghapusan ini belum pernah melaksanakannya dengan alasan rumitnya proses penghapusan barang tersebut. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa penghapusan sendiri yang dilakukan oleh pengurus M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum tidak sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Pemeliharaan dan penghapusan telah melakukan unsur-unsur manajemen yaitu man dan material dimana pengguna prasarana dan sarana melakukan pemeliharaan, apabila ditemui sarana yang rusak maka sepenuhnya akan ditanggung oleh pihak madrasah.

5. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan yaitu penggunaan sumber daya manusia yang ada di M.A. Raudlatul Ulum untuk mengelola keuangan mulai dari sumber-sumber keuangan, untuk

memenuhi kebutuhan pengadministrasian sampai pelaporan dan pertanggung jawaban serta evaluasi untuk perbaikan kedepan. Semuanya ini untuk mencapai tujuan keuangan dapat terkendali secara efektif dan efisien.

a. Tujuan Manajemen Keuangan

Keuangan merupakan kebutuhan yang vital dalam pelaksanaan kegiatan apapun. Tujuan manajemen keuangan M.A. Raudlatul Ulum adalah untuk mengelola keuangan mulai menggali sumbernya dari mana, perencanaan penggalan, pembagian tugas, tujuan bersama, dan penyatuan langkah dipadukan untuk mencapai stabilitas keuangan.

Menurut Kabag. TU Mahmudi, S.Kom.; tata kelola keuangan M.A. raudlatul Ulum disentral pada pengurus yayasan Raudlatul Ulum karena untuk memudahkan proses keuangan. Jika terjadi kebutuhan baru atau kebutuhan mendesak, kebutuhan M.A. tersebut selalu terpenuhi juga kebutuhan-kebutuhan yang lain berjalan secara lancar.⁶⁷

Dengan penuh kebanggan dan syukur M.A. Raudlatul Ulum selama ini tidak pernah kekurangan keuangan, kebutuhan selalu terpenuhi hal ini tujuan manajemen keuangan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Keuangan

Fungsi manajemen keuangan M.A. Raudlatul Ulum berjalan sesuai dengan fungsi manajemen pada umumnya yaitu; perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengaktifan (*Actuating*), dan evaluasi (*Controlling*).

Perencanaan keuangan M.A. Raudlatul Ulum dimulai dari analisis kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum pertahun, dengan mengeksplorasi sumber-sumber keuangan secara internal atau penghasilan dari M.A. Raudlatul Ulum secara

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 12 Agustus 2016 pukul 16. 52 WIB.

keseluruhan. Sumber-sumber keuangan eksternal yaitu dari dalam dan luar negeri secara personal atau kelembagaan nasional atau internasional. Sumber-sumber dana tersebut dikelola secara sungguh-sungguh, secara profesional guna kelancaran dan keberhasilan M.A. Raudlatul Ulum secara optimal. Dalam pengelolaan keuangan setiap akhir tahun ajaran dievaluasi guna koreksi perbaikan dan peningkatan kedepan.

c. Unsur-unsur Manajemen Keuangan

1) Perencanaan Keuangan

M.A. Raudlatul Ulum merupakan sebuah lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan pendidikan Islam Pondok pesantren Raudlatul Ulum. Dalam menjalankan kegiatan pendidikan memerlukan perencanaan sebagai langkah dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan, untuk itu M.A. Raudlatul Ulum perlu menetapkan perencanaan dalam bidang keuangan madrasah sehingga dalam proses pengalokasian dana dapat mencapai sasaran yang hendak dicapai dan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Pengelolaan keuangan M.A. Raudlatul Ulum bersifat sentralistik yaitu pengelolaan pembiayaan madrasah dikelola secara menyeluruh oleh direktur dan pembantu direktur bidang keuangan, sehingga dalam pengelolaannya bersifat terpusat (*centralistik*). Dalam perencanaan pembiayaan M.A. Raudlatul Ulum perlu memperhatikan berbagai hal melalui data dan informasi yang dikumpulkan

kemudian data dan informasi tersebut dikaji yang pada akhirnya nanti disusun sebagai bahan masukan dalam penyusunan RAPBM.

Dalam kegiatan perencanaan keuangan di M.A. Raudlatul Ulum melakukan tiga kegiatan yaitu 1) Perumusan tujuan, yang ingin dicapai dibuat berdasarkan visi dan misi pendidikan di M.A. Raudlatul Ulum. Adapun visi dan misi madrasah adalah mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang *shaleh akrom* yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap tuhan yang maha esa, berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. 2) Memilih program, yang akan dilakukan dalam setahun kedepan berpedoman pada tujuan yang ingin dicapai dengan memperhatikan perkiraan besarnya sumber dana yang dapat diperoleh dan sumber daya lainnya, serta sumber daya manusia yang ada. 3) Identifikasi dan pengerahan sumber daya yang ada. Identifikasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari berbagai pihak, yang kemudian diidentifikasi oleh direktur dan pembantu direktur. Data dan informasi ini berupa sumber daya manusia, sarana maupun dana atau biaya.

M.A. Raudlatul Ulum dalam melakukan perencanaan terhadap keuangan madrasah mencakup dua kegiatan yang dilakukan oleh madrasah yaitu:

a. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah.

Anggaran di M.A. Raudlatul Ulum merupakan rencana pemasukan dan pengeluaran yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu satu tahun kedepan. Oleh karena itu dalam penganggaran nya M.A. Raudlatul Ulum terdapat gambaran kebutuhan-kebutuhan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh madrasah dalam jangka waktu satu tahun kedepan

Di M.A. Raudlatul Ulum, anggaran difungsikan sebagai alat penaksir kebutuhan biaya yang diperlukan dan rincian pengeluaran beserta kegiatannya. Sebagai alat penaksir, anggaran berisi perkiraan pendapatan dari berbagai jenis sumbangan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan-kebutuhan madrasah.

Selain itu anggaran berfungsi sebagai alat otoritas dalam mengeluarkan dana sesuai dengan perencanaan. Adapun sebagai alat efisiensi, anggaran digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pemborosan atau penghematan dan juga sebagai pengendali jumlah anggaran yang mendesak dan tidak mendesak. Penyusunan anggaran merupakan suatu proses negosiasi atau perundingan/kesepakatan antara puncak pimpinan dengan pimpinan di bawahnya dalam menentukan

besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Hasil akhir dari proses negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber dana. Dalam penyusunan anggaran di M.A. Raudlatul Ulum, Direktur dibantu Pembantu Direktur melakukan perundingan melalui rapat-rapat terutama pada akhir tahun anggaran. Perundingan tersebut digunakan guna menentukan besarnya alokasi biaya yang dibutuhkan dalam melaksanakan program yang akan disusun yang pada akhirnya akan menjadi RAPBM.

b. Pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah

Dalam proses pengembangan RAPBM di M.A. Raudlatul Ulum dengan membentuk kelompok kerja yang terdiri dari Direktur beserta pembantu direkturnya dan staf tata usaha dalam rapat akhir tahun atau awal tahun dalam rapat ini merencanakan kebutuhan-kebutuhan apa-apa yang memerlukan anggaran dana seperti dalam menentukan anggaran dana pada bidang prasarana dan sarana, kepeserta didikan, administrasi madrasah juga *bisyaroh* beserta tunjangan tunjangannya. Kemudian pada hasil rapat ditentukan perkiraan biaya yang dilakukan oleh kelompok kerja selanjutnya dilakukan seleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak dapat dikurangi sedangkan yang

dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses belajar mengajar, maka dapat dilakukan pengurangan biaya sesuai dengan dana yang tersedia. Hal ini dilakukan dengan skala prioritas.

Dalam melakukan pengembangan RAPBM, kelompok kerja menentukan program-program apa saja pada awal tahun sampai akhir tahun dengan prioritas biaya yang telah ditentukan kemudian mendapat pengesahan dari Direktur. Dalam pelaksanaan program-program tersebut sebelumnya setiap pembantu direktur masing-masing bidang pendidikan telah membuat rancangan program kegiatan kemudian diajukan kepada Direktur untuk mendapat pengesahan. Setelah program kegiatan disetujui maka pengalokasian dana dapat dilaksanakan.

Perencanaan keuangan pemasukan atau pengeluaran merupakan bagian unsur-unsur manajemen yang sangat vital, karena tanpa keuangan kegiatan apapun tidak dapat terlaksana. M.A. Raudlatul Ulum harus mampu melaksanakan unsur manajemen ini.

2). Pengelolaan Anggaran

Setelah perencanaan keuangan M.A. Raudlatul Ulum selesai dan disetujui oleh semua pihak yang terlibat, langkah selanjutnya dalam manajemen adalah pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan keuangan madrasah M.A. Raudlatul Ulum melakukan dua jenis kegiatan:

a) Penerimaan Dana Pendidikan

Penerimaan dana pendidikan di M.A. Raudlatul Ulum ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh madrasah dari sumber dana yakni pendapatan rutin dan non rutin. Pendapatan rutin berupa penerimaan dana yang setiap bulan didapat untuk membiayai pengeluaran madrasah. Pendapatan rutin di M.A. Raudlatul Ulum berasal dari *khoirot* peserta didik, uang kegiatan selama satu tahun yang digunakan untuk membiayai kegiatan ekstrakurikuler, uang *sodaqoh*, administrasi tata usaha berupa administrasi surat edar, hasil penjualan warkat, dan jasa fotokopi.

Sedangkan pendapatan non rutin berasal dari bantuan yang berupa pelatihan peningkatan profesionalisme guru dan badan usaha yang dimiliki yayasan berupa dana dari RSI (Rumah Sakit Islam), hasil percetakan PIM, bunga tabungan, hasil usaha penjualan keramik, sewa stand RB (rumah bersalin). Pendapatan nonrutin ini bersifat insidental dana yang sewaktu-waktu dikeluarkan dan tidak rutin setiap bulan diberikan pendapatan non rutin ini digunakan apabila dalam pengelolaan keuangan madrasah mengalami kekurangan dana.

Dalam pelaksanaan penerimaan dana pendidikan M.A. Raudlatul Ulum penerimaan yang berasal dari peserta didik (*khoirot*/SPP), kegiatan satu tahun, uang

sodaqoh) yang diterima oleh H. Ahmad Nafi' Abdillah sebagai Bendahara M.A. Raudlatul Ulum kemudian dalam pembukuannya diserahkan kepada TU Bidang Keuangan, Hasyim, S.Pd yang setiap uang yang diterima direkap untuk mengetahui dana yang masuk. Kemudian dana tersebut dimasukkan ke bank untuk keamanan, setelah itu kwitansi yang telah diterima dipertanggungjawabkan kepada bendahara untuk kemudian dimasukkan ke dalam berita acara penerimaan uang.

Adapun untuk dana penerimaan yang berupa pendapatan non rutin penerimaannya melalui Pembantu Direktur, Mu'ad Thohir, sedangkan pembukuan keuangan diserahkan kepada Abdul Hasyim, S.Pd untuk di rekap pada setiap dana yang masuk demi keamanan dana yang diterima dimasukkan ke dalam bank setelah itu kwitansi yang telah diterima dipertanggungjawabkan kepada Bendahara untuk kemudian dimasukkan ke dalam berita acara penerimaan uang.

b) Pengeluaran Dana Pendidikan

Setelah M.A. Raudlatul Ulum mendapatkan dana yang berasal dari pendapatan rutin dan pendapatan non rutin, dana tersebut digunakan untuk membiayai pengeluaran madrasah. Pengeluaran dana pendidikan di madrasah ini berupa pengeluaran rutin dan pengeluaran non rutin. Pengeluaran rutin meliputi *bisyaroh* guru,

konsumsi guru, prasarana dan sarana, ketatausahaan, kepesertadidikaan yang berupa kegiatan ekstra-kurikuler.

Sedangkan pengeluaran non-rutin berupa bantuan sosial, transportasi tugas, proyek pembangunan fisik dan pengembangan kependidikan madrasah. Mengenai proses pengeluaran atau langkah dalam pengeluaran dana di M.A. Raudlatul Ulum. Apabila dalam permintaan pengeluaran dana pada masing-masing bidang pendidikan harus membuat proposal terlebih dahulu sesuai dengan program pendidikan yang ada dalam perencanaan RAPBM. Setelah membuat proposal proses selanjutnya menyerahkan proposal kepada pembantu direktur bidang keuangan dengan mengajukan permintaan proposal untuk mendapat persetujuan. Setelah mendapat persetujuan pembantu direktur bidang keuangan kemudian proposal tersebut diserahkan kepada pembantu direktur bidang pendidikan untuk di ACC. Setelah mendapatkan persetujuan selanjutnya proses pencairan dana pada bendahara, Nafi' Abdillah untuk mendapat kwitansi berita acara penyerahan uang dan dana dapat cair melalui dua kali tahapan.

Pengelolaan anggaran sudah dilakukan sebagaimana unsur manajemen keuangan, penggunaan, pengelolaan, yang dibutuhkan aktifitas penerimaan eksploisasi dana pendidikan di M.A. Raudlatul Ulum.

3). Pembuatan Laporan

Pembuatan laporan pertanggungjawaban anggaran, dilaporkan setiap setahun satu kali. Sebagaimana disampaikan Syukron Makmun, S.Pd. sebagai waka prasarana dan sarana, administrasi, dan keuangan. “Pembuatan laporan pertanggungjawaban kepala madrasah aliyah dilaksanakan satu tahun satu kali.”⁶⁸ Masing-masing pengguna anggaran dalam satu tahun kedepan.

Dalam pembuatan laporan telah melakukan unsur manajemen yaitu man dimana waka prasarana dan sarana, administrasi dan keuangan melakukan pembuatan laporan pertanggungjawaban anggaran.

4). Evaluasi

Evaluasi keuangan madrasah merupakan alat untuk mengukur biaya setelah perencanaan ditetapkan. Evaluasi ini difungsikan sebagai langkah mengontrol perencanaan dan pelaksanaan keuangan madrasah. Dalam melakukan evaluasi M.A. Raudlatul Ulum melakukannya dengan melalui pengawasan dan pemeriksaan. Untuk pengawasan keuangan terhadap uang yang diterima dan uang yang dikeluarkan ada pengawas tersendiri yang dilakukan oleh Pengawas Keuangan Madrasah. Dalam pelaksanaan pengawasan

⁶⁸Wawancara dengan Bapak Syukron Makmun, S.Pd pada 14 Agustus 2016 pukul 13. 00 WIB.

keuangan M.A. Raudlatul Ulum pada setiap uang penerimaan dan pengeluaran harus melalui kwitansi keuangan berita acara. Melalui kwitansi ini pengawas keuangan dapat melakukan pengawasan secara langsung terhadap penerimaan dan pengeluaran madrasah. Untuk pengeluaran keuangan pemeriksaan keuangan dilakukan pada setiap proposal yang masuk apakah sudah sesuai dengan perencanaan keuangan madrasah yang tersusun dalam RAPBM.

Setelah pengawasan dan pemeriksaan dilakukan, proses selanjutnya adalah pertanggungjawaban keuangan madrasah terhadap penerimaan dana pengeluaran yang direkap ke dalam format RAPBM kemudian setiap tahunnya dilaporkan kepada Direktur M.A. Raudlatul Ulum.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati

Yaitu hal-hal yang menyebabkan berubahnya sesuatu atau menjadi pengaruh baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) sehingga menjadikan manajemen berkembang lebih baik atau kurang baik akibat dua faktor tersebut.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kurikulum

Hal-hal yang menyebabkan atau mempengaruhi pemberdayaan manusia dalam bidang pengelolaan perangkat mata pelajaran dapat menjadi lebih baik atau menjadi kurang baik dipengaruhi dua faktor yaitu Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

a. Faktor Internal

Faktor penunjang dalam manajemen kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum sebagaimana disampaikan: 1) Keterpaduan tiga kurikulum, yakni dari 3 lembaga mempersiapkan peserta didik memperoleh ilmu pengetahuan Agama dan ilmu pengetahuan umum mata pelajaran yang diajarkannya secara luas dan seimbang ; 2) Adanya kegiatan pengayaan pra ujian Nasional sangat membantu kesiapan peserta didik akan mampu memahami berbagai mata pelajaran yang akan di ujian Nasionalkan dan UAMBN; 3) Adanya pendalaman kitab-kitab kuning akan menambah pengetahuan para peserta didik dalam hal agama; dan 4) Adanya tes munaqosah sebelum ujian nasional membuat para peserta didik belajar giat untuk cepat diwisuda. Sedangkan faktor lain, yaitu proses regenerasi yang terlalu cepat, karena tiap tahunnya pasti ada guru yang izin pulang, maka harus mencari guru pengganti yang berkompeten; seringkali adanya permintaan perubahan jadwal di tengah-tengah berlangsungnya KBM.

Beberapa faktor yang memengaruhi manajemen kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum secara internal antara lain:

- 1) Kurikulum berikut bahan dan sumber ajar serta evaluasi kurikulum sudah adanya kesiapan, tinggal menyesuaikan kalender evaluasi dan kemendikbud dan kemenag.

- 2) Kurikulum muatan lokal (mulok) sudah tersedia kitab-kitab yang diajarkan di M.A. Raudlatul Ulum setiap tahun tidak ada perubahan.
- 3) Demikian juga system evaluasi munaqosah sudah erjalan lama, kesiapan Ujian Nasional (UN), Ujian-ujian Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) dan Munaqosah mulok dipersiapkan sejak awal kelas XII agar persiapannya masak.
- 4) Adanya kegiatan pengayaan pra Ujian Nasional membantu peserta didik akan mampu memahami berbagai mata pelajaran yang akan di ujian Nasionalkan secara keseluruhan kewajiban akhir kelas XII.
- 5) Adanya hafalan-hafalan dan pendalaman kitab-kitab kuning akan menambah pengetahuan Agama para peserta didik semakin luas tanpa dibatasi kurikulum tetapi kitab-kitab.
- 6) Adanya tes *munaqosah* ketika sebelum ujian nasional akan membuat para peserta didik belajar giat dan siap mengikuti ujian.

b. Faktor Eksternal

Faktor yang memengaruhi pelaksanaan manajemen kurikulum, menurut penuturan Waka Kurikulum Drs. Misbahul Munir adalah:⁶⁹

⁶⁹Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Drs. Misbahul Munir pada 9 Agustus 2016 puku 14.00 WIB.

Pertama, Proses regenerasi yang terlalu cepat, karena tiap tahunnya pasti ada guru yang ijin pulang, sehingga harus mencari guru pengganti yang berkompeten. Kedua, Seringkali adanya permintaan perubahan jadwal di tengah-tengah berlangsungnya KBM.

Untuk mengatasi kedua hambatan pelaksanaan manajemen kurikulum tersebut ialah lebih banyak mengangkat guru lokal (berasal dari sekitar pondok Raudlatul Ulum) sehingga lebih lama masa mengabdinya dan tidak menutup kemungkinan untuk kemudian diangkat menjadi guru tetap yayasan. Selain hal itu, juga diadakan jadwal sementara sehingga ketika ada perubahan ditengah KBM semua komponen baik itu guru maupun siswa lebih siap.

Perubahan kurikulum berganti-ganti membawa pengaruh pada aplikasi kurikulum, misalnya KTSP berubah, Kurikulum 2013 dan lain sebagainya.

Beberapa hambatan yang ada di M.A. Raudlatul Ulum antara proses secara internal maupun eksternal berdampak pada pengalaman sehingga MA. Raudlatul Ulum harus mencari namun solusinya tidak terlalu besar. Seringkali adanya permintaan perubahan jadwal di tengah-tengah berlangsungnya KBM karena beberapa hal, sehingga. Lebih banyak mengangkat guru lokal (berasal dari sekitar pondok Raudlatul Ulum) sehingga lebih lama masa mengabdinya dan tidak menutup kemungkinan untuk kemudian diangkat menjadi guru tetap yayasan. Pengadaan jadwal sementara sehingga ketika ada perubahan di tengah KBM semua komponen baik itu guru maupun siswa lebih siap.

- 1) Proses regenerasi yang terlalu cepat, karena tiap tahunnya pasti ada guru yang izin pulang, maka harus mencari guru pengganti yang berkompeten
- 2) Seringkali adanya permintaan perubahan jadwal di tengah-tengah berlangsungnya KBM.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Ketenagaan

Hal-hal yang menyebabkan atau mempengaruhi tenaga pendidik dan kependidikan dalam pengelolaan alat bantu penunjang utama atau penunjang lainnya menjadi lebih baik atau menjadi kurang baik dipengaruhi dua faktor yaitu Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

a. Faktor Internal

Faktor penunjang ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum antara lain; 1) Perekrutan guru atau tenaga pendidik lebih mengutamakan alumni dari M.A. Raudlatul Ulum sehingga masih ada kesepahaman dan kedekatan antara alumni dan gurunya; 2) Guru atau tenaga pendidik banyak lulusan Mesir, sehingga disebabkan adanya pengakuan akan dari Mesir yakni pada M.A. nya, yang mana banyak alumni yang kuliah di Mesir setelah itu mereka kembali dan mengabdikan di M.A. Raudlatul Ulum.⁷⁰

Sedangkan faktor penghambatnya, yakni: 1) Permasalahan yang bersifat mudawamah, yakni regenerasi di setiap tahunnya, jadi ketika guru itu sudah mulai meningkat

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak Drs. Misbahul Munir pada 11 Agustus 2016 pukul 14.00 WIB.

kemampuan mengajarnya, dia harus kembali ke masyarakat tempat tinggalnya; 2) Adanya tenaga laboran dan perpustakaan yang mana tidak ada yang ahli di bidangnya.

- 1) Perekrutan guru atau tenaga pendidik lebih mengutamakan alumni dari M.A. Raudlatul Ulum sehingga masih ada kesepahaman dan kedekatan antara alumni dan gurunya.
- 2) Guru atau tenaga pendidik kebanyakan lulusan Mesir, ini disebabkan karena adanya pengakuan akan dari mesir yakni pada M.A. nya, yang mana banyak alumni yang kuliah di Mesir setelah itu mereka kembali dan mengabdikan di M.A. Raudlatul Ulum.

b. Faktor Eksternal

Adapun permasalahan yang terdapat pada pelaksanaan manajemen ketenagaan secara eksternal menurut penuturan Drs. Misbahul Munir adalah “permasalahan yang bersifat *mudawamah* yaitu regenerasi di setiap tahunnya ketika guru itu sudah mulai meningkat kemampuan mengajarnya, dia harus kembali ke masyarakat tempat tinggalnya.”⁷¹

Cara mengatasi hambatan pelaksanaan manajemen ketenagaan sementara ini ialah dengan menganjurkan kepada guru baru masuk yang telah menempuh pembelajarannya selama empat tahun guna memperoleh gelar sarjana, jadi guru baru tersebut masih bisa lebih lama mengabdikan, dan

⁷¹ Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.Ag pada 11 Agustus 2016 pukul 14.00 WIB.

mereka pun lebih siap berbaur dengan masyarakat karena sudah bergelar sarjana.

- 1) Permasalahan yang bersifat *mudawamah*, yakni regenerasi di setiap tahunnya. Jadi ketika guru itu sudah mulai meningkat kemampuan mengajarnya, dia harus kembali ke masyarakat tempat tinggalnya.
- 2) Adanya tenaga laboran dan perpustakaan yang mana tidak ada yang ahli di bidangnya.
- 3) Hal ini akan menghambat proses pembelajaran yang berkaitan dengan perpustakaan dan Laboratorium. Sebagaimana yang diungkapkan oleh KH. Najib Suyuthi, M.Ag:

Hambatan yang dihadapi M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum adalah tidak adanya laboran dan pustakawan yang ahli di bidangnya sehingga menghambat proses pembelajaran misalnya mata pelajaran IPA yang membutuhkan praktek di laboratorium akan tetapi bahan-bahan yang dibutuhkan juga tidak ada (habis). Begitu pula di perpustakaan kadang kala peserta didik atau guru ingin membaca tetapi pegawainya tidak ada (tidak ke sekolah).⁷²

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Peserta Didik

Hal-hal yang menyebabkan atau mempengaruhi manajemen sumber daya peserta didik atau peserta didik yang berada di M.A. Raudlatul Ulum secara keseluruhan menjadi lebih baik atau

⁷² Wawancara dengan Bapak KH. Najib Suyuthi, M.Ag. pada 14 Agustus 2016 puku 13.00 WIB.

menjadi kurang baik dipengaruhi dua faktor yaitu Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

a. Faktor Internal

Faktor internal peserta didik antara lain: 1) Motivasi yang tinggi dari guru terhadap peserta didik sehingga muncul dorongan dari diri peserta didik, baik yang muncul dari dalam maupun yang muncul dari luar. Dorongan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran kepada peserta didik timbul dari dalam diri guru itu sendiri dan disampaikan kepada peserta didik mengingat arti pentingnya sebuah pembelajaran; 2) Kurang lengkapnya prasarana dan sarana, menjadi perubahan tuntutan agar tersedianya prasarana dan sarana yang memadai agar proses pembelajaran itu berjalan dengan baik dan lancar. Dalam proses pembelajaran juga perubahan itu menuntut prasarana dan sarana yang memadai guna membantu kelancaran proses belajar mengajar. Seperti proses pembelajaran perubahan kurikulum 1994 ke kurikulum 2004 (KBK), dan dari KBK ke KTSP, KTSP ke kurikulum 2013 dipandang sebagai perubahan pada sarana dan proses pembelajaran, maka agar proses itu berjalan dengan lancar diperlukan dukungan prasarana dan sarana; 3) Kegiatan ekstrakurikuler keagamaan merupakan pengembangan kemampuan, minat dan bakat para peserta didik yang mengandung nilai-nilai yang sangat penting bagi proses pendewasaan dan kemajuan di masa depan. Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di M.A. Raudlatul Ulum

yaitu kegiatan rutin harian, seperti jama'ah salat Dhuhur, ziarah, dan lain-lain. Kegiatan rutin mingguan, seperti amalan jum'at, qiro'ah. Kegiatan rutin tahunan, seperti pelaksanaan zakat fitrah, penyembelihan hewan kurban, PHBI, istighosah, tadarus selama bulan Ramadhan. Sedangkan faktor penghambatnya yakni, dalam faktor penghambat manajemen peserta didik M.A. Raudlatul Ulum sebagaimana dipaparkan dengan wawancara dari Mahmudi, S.Kom mengenai faktor yang menghambat manajemen peserta didik.

Dalam pengadaan buku-buku yang ada di perpustakaan belum secara sepenuhnya menyediakan buku-buku terbaru dan relevan dengan perkembangan pendidikan dan IPTEK sekarang. Hal ini bisa di maklumi karena adanya perubahan kurikulum yaitu dari kurikulum 2006 (KTSP) ke kurikulum 2013 yang belum lama diterapkan dan perlu adanya adaptasi. Namun demikian, minimnya sumber pustaka tidak menjadikan guru di M.A. Raudlatul Ulum menjadi patah semangat dalam mengajar. Namun justru sebaliknya menimbulkan semangat bagi para guru untuk mencari inisiatif dengan mencari dan membaca buku-buku penunjang yang berasal dari perpustakaan luar maupun dari internet.

Tingkat kejenuhan anak yang sering terjadi sehingga membuat guru harus bisa tetap menguasai kelas ketika peserta didik sudah mulai jenuh. Dan selalu mempunyai trik

untuk mengatasi hal tersebut agar peserta didik tetap semangat dalam menerima materi pelajaran yang disampaikan.

Melihat realitas ini, maka guru di M.A. Raudlatul Ulum sejauh ini bisa menyikapi kondisi dan keadaan yang ada. Konsekuensinya kemampuan guru harus ditingkatkan berkenaan dengan semua model pendekatan dan alternatif-alternatif lain dalam pembelajaran. Dengan adanya hambatan yang dihadapi oleh di M.A. Raudlatul Ulum tersebut, kiranya pihak sekolah menyadari bahwa upaya peningkatan kualitas pembelajaran merupakan suatu langkah yang sistematis dan harus memperhatikan beberapa komponen yang turut membantu terhadap upaya tersebut. Karena pada hakekatnya upaya peningkatan kualitas pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh faktor kemampuan guru saja, melainkan memerlukan adanya faktor-faktor lain, dimana faktor-faktor tersebut saling mendukung dan melengkapi. Selain itu juga diperlukan dukungan dari berbagai pihak, yaitu orang tua, peserta didik, dan masyarakat serta pemerintah.

- 1) Motivasi yang tinggi. Motivasi adalah dorongan yang muncul dari diri seseorang, baik yang muncul dari dalam maupun yang muncul dari luar. Dorongan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang timbul dari dalam diri guru itu sendiri muncul mengingat arti pentingnya sebuah pembelajaran.

2) Kurangnya prasarana dan sarana. Setiap perubahan menuntut tersedianya prasarana dan sarana yang memadai agar proses perubahan itu berjalan dengan baik dan lancar. Dalam proses pembelajaran pun perubahan itu menuntut prasarana dan sarana yang memadai guna membantu kelancaran proses belajar mengajar. Seperti perubahan kurikulum 1994 ke kurikulum 2004 (KBK), dan dari KBK ke KTSP, KTSP ke kurikulum 2013 dipandang sebagai perubahan, maka agar proses itu berjalan dengan lancar diperlukan dukungan prasarana dan sarana.

3) Kegiatan ekstrakurikuler keagamaan. Kegiatan ini sebagai media dan pengembangan kemampuan, minat dan bakat para peserta didik yang mengandung nilai-nilai yang sangat penting bagi proses pendewasaan dan kemajuan di masa depan. Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di M.A. Raudlatul Ulum yaitu, kegiatan rutin harian: seperti jama'ah shalat dhuhur. Kegiatan rutin Mingguan, seperti amalan jum'at, qiro'ah. Kegiatan rutin tahunan, seperti pelaksanaan zakat fitrah, penyembelihan hewan kurban, PHBI, istighosah, tadarus selama bulan Ramadhan.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal manajemen peserta didik M.A. Raudlatul Ulum sebagaimana dipaparkan dengan wawancara

dari Mahmudi, S. Kom mengenai faktor yang menghambat manajemen peserta didik, sebagai berikut:

“...kendala pada kurangnya buku materi dan kejenuhan anak. Untuk faktor penghambat dari kurangnya buku-buku materi yang sesuai kurikulum yang sering bergonta-ganti..”⁷³

Dalam pengadaannya buku-buku yang ada di perpustakaan belum secara sepenuhnya menyediakan buku-buku terbaru dan relevan dengan perkembangan pendidikan dan IPTEK sekarang. Hal ini bisa di maklumi karena adanya perubahan kurikulum yaitu dari kurikulum 2006 (KTSP) ke kurikulum 2013 yang belum lama diterapkan dan perlu adanya adaptasi. Namun demikian, minimnya sumber pustaka tidak menjadikan guru di M.A. Raudlatul Ulum menjadi patah semangat dalam mengajar. Namun justru sebaliknya menimbulkan semangat bagi para guru untuk mencari inisiatif dengan mencari dan membaca buku-buku penunjang yang berasal dari perpustakaan luar maupun dari internet.

Tingkat kejenuhan anak yang sering terjadi sehingga membuat guru harus bisa tetap menguasai kelas ketikan peserta didik sudah mulai jenuh. Dan selalu mempunyai trik untuk mengatasi hal tersebut agar peserta didik tetap semangat dalam menerima materi pelajaran yang disampaikan.

Melihat realitas ini, maka guru di M.A. Raudlatul Ulum sejauh ini bisa menyikapi kondisi dan keadaan yang ada.

⁷³Wawancara dengan Bapak Mahmudi, S. Kom pada 14 Agustus 2016 pukul 17.00 WIB.

Konsekuensinya kemampuan guru harus ditingkatkan berkenaan dengan semua model pendekatan dan alternatif-alternatif lain dalam pembelajaran. Dengan adanya hambatan yang dihadapi oleh di M.A. Raudlatul Ulum tersebut, kiranya pihak sekolah menyadari bahwa upaya peningkatan kualitas pembelajaran merupakan suatu langkah yang sistematis dan harus memperhatikan beberapa komponen yang turut membantu terhadap upaya tersebut. Karena pada hakekatnya upaya peningkatan kualitas pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh faktor kemampuan guru saja, melainkan memerlukan adanya faktor-faktor lain, dimana faktor-faktor tersebut saling mendukung dan melengkapi. Selain itu juga diperlukan dukungan dari berbagai pihak, yaitu orang tua, peserta didik, dan masyarakat serta pemerintah.

4. Faktor-faktor yang Manajemen Prasarana dan Sarana

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen prasarana dan sarana merupakan beberapa pengaruh pemberdayaan mereka yang mempunyai tanggungjawab dalam pemberdayaan yang dimaksud. Sehingga berjalan sesuai visi misi dan tidak mengganggu stabilitas manajemen M.A. Adapun beberapa pengaruh manajemen prasarana dan sarana yaitu :

a. Faktor Internal

Faktor internal manajemen prasarana dan sarana antara lain guna merealisasikan hal tersebut maka prasarana dan sarana hendaknya membentuk panitia pengadaan barang atau kebutuhan lainnya.

- 1) Pembentukan pengadaan barang atau kebutuhan lainnya, waka prasarana dan sarana di M.A. Raudlatul Ulum ini sangatlah baik, dengan Tim akan mudah terorganisir mana barang yang perlu pengadaan maupun tidak.
- 2) Pengawas dilakukan pemeriksaan barang atau pengecekan barang ketika pembelian kebutuhan madrasah awal di toko, sampai di madrasah diadakan pengecekan barang tersebut sehingga tersebut tidak akan merugikan madrasah dan memperkecil kesalahan dalam ketelitian pembelian barang.
- 3) Perhatian pada kerusakan barang segera diganti atau diperbaiki sesuai dengan kerusakannya, agar tidak mengganggu kelancaran proses pembelajaran.

b. Faktor Eksternal

Kemajuan M.A. Raudlatul Ulum karena kelengkapan prasarana dan sarana pendidikan M.A. sesuai dengan semua kebutuhan bisa tercukupi. Faktor eksternal yang mempengaruhi yaitu:

- 1) Kurangnya media yang dimiliki madrasah, misalnya: LCD Proyektor dan laptop atau komputer yang terbatas.
- 2) Kurangnya dana dalam hal pengadaan prasarana dan sarana.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Keuangan

Hal-hal yang menyebabkan atau mempengaruhi manajemen keuangan untuk memenuhi kebutuhan untuk menjadi lebih baik

atau menjadi kurang baik dipengaruhi dua faktor yaitu Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

a. Faktor Internal

Faktor-faktor yang mempengaruhi secara internal yaitu beberapa hal yang mendukung manajemen keuangan dari dalam lembaga itu sendiri perlu dikelola secara profesional dan tidak boleh terganggu dikondisikan selalu stabil agar tidak berpengaruh suatu apapun.

Faktor internal keuangan antara lain; 1) Pengelolaan keuangan yang profesional, jujur, adil dan lebih mengutamakan kebutuhan primer. Pencatatan yang tertib dan transparan dalam pemasukan dan pengeluaran uang dibuktikan tertulis dan tertata rapi, tertib administrasi; 2) Adanya pengawasan dan pemeriksaan kembali dalam proses pertanggung jawaban keuangan; 3) Pembebasan akan pembayaran SPP (Khoirot) bagi peserta didik yang berasal dari warga desa Guyangan sendiri, perlu pengelolaan serius agar tidak mengganggu perjalanan keuangan pada setiap program perencanaan.

b. Faktor Eksternal

Manajemen keuangan secara eksternal akan dapat mempengaruhi stabilitas M.A. menjadi lebih kokoh dan tidak goyah karena meskipun secara internal keuangan tercukupi. Namun, akan lebih kokoh jika faktor eksternal bisa menguatkan dan membawa dampak positif pada faktor eksternal, karena kebutuhan manajemen keuangan untuk

pendidikan tidak ada batas. Faktor-faktor eksternal antara lain:

- 1) Sumber dana selain dari hasil M.A. sendiri antara lain BOS (Bantuan Operasional Sekolah), atau lembaga luar yang simpati terhadap M.A. sangat menambah dan melengkapi kebutuhan.
- 2) Mengupayakan bantuan luar yang tidak ada kepentingan apapun murni untuk kemajuan manajemen M.A. dikembangkan secara positif.
- 3) Bantuan yang datang dari lembaga apapun yang membantu keuangan atau yang lain, namun ada kepentingan politik praktis atau lainnya akan mempengaruhi manajemen pendidikan M.A.

BAB IV

PEMBAHASAN MANAJEMEN MADRASAH ALIYAH

A. Manajemen Kurikulum dan M.A. di Pondok Pesantren.

1. Tujuan dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Manajemen Kurikulum yaitu proses pengawasan sumber daya manusia dalam mengelola bahan ajar sebagai materi dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

a. Tujuan Manajemen Kurikulum

Tujuan manajemen Kurikulum pendidikan M.A. yaitu sebagai pedoman atau landasan dalam menetapkan tujuan kurikulum dengan memberdayakan para pelaksana kurikulum (para pendidik) memperkokoh sistem agar hasil tujuan yang ingin dicapai membentuk karakter generasi yang menjadi objek keberhasilan terwujud dalam kehidupan terdidik terpelajar untuk ikut dibekali ilmu-ilmu teknologi (sains) juga ilmu pengetahuan agama (imtaq) sehingga memperoleh ilmu-ilmu agama sebagai bekal perjalanan kehidupan secara mandiri, semuanya itu karena siap menghadapi perkembangan zaman.

Hal-hal tersebut diatas menjadi keinginan yang dapat diaplikasikan pengelola banyak keunggulan-keunggulan sesuai dengan apa yang direncanakan, secara efektif, tepat sasaran dan efisien dengan biaya atau energi yang sehemat mungkin.

Tujuan Manajemen kurikulum M.A. sekarang ini sangat tepat guna dan tepat berdaya guna sesuai dengan tuntutan dan

kepentingan zaman. Dalam hal manajemen, kurikulum harus ditinjau kembali secepat-cepatnya dua tahun sekali selambat-lambatnya empat tahun sekali. Sesuai dengan perkembangan zaman juga disesuaikan kebutuhan para pengguna di masa yang akan datang.

Dapat diketahui tujuan manajemen, secara umum adalah pengelolaan kurikulum, mengorganisasikan kurikulum, mengaktifkan kurikulum dan mengevaluasi kurikulum selanjutnya disesuaikan dengan fungsi manajemen kurikulum.

b. Fungsi Manajemen Kurikulum

Fungsi manajemen kurikulum yaitu :

- 1) Fungsi perencanaan kurikulum hendaknya dirumuskan berdasarkan peraturan pemerintah, kepentingan negara, masyarakat, pengguna, juga disesuaikan dengan visi misi M.A. di pondok pesantren karena M.A. di pondok pesantren mempunyai tujuan khusus dalam mengelola lembaganya.
- 2) Fungsi pengorganisasian kurikulum yaitu hasil perencanaan kurikulum dibagi-bagi dalam tugas dan tanggungjawab agar menjadi satu kesatuan yang utuh kembali tersentral dan tidak terpecah-pecah.
- 3) Tugas pembagian tersebut diaplikasikan secara aktif dan terdeteksi artinya pembagian tugas ini perlu diawasi, diarahkan, dibina, dibimbing, sehingga rencana dapat terdeteksi dan berhasil dengan baik.

- 4) Fungsi evaluasi yaitu penilaian dari perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan hasilnya setelah diperhatikan, dikoreksi, dicari mana kelebihan dan kekurangan guna langkah-langkah selanjutnya. Jika sudah baik ditingkatkan yang lebih baik, jika terdapat kekurangan atau kesalahan dilakukan perbaikan sesuai dengan tujuan yang dikehendaki.

2. Unsur-Unsur Manajemen Kurikulum

Unsur manajemen kurikulum yaitu bagian-bagian dalam pendayagunaan sumber daya manajemen peserta didik yang telah ada guna diberdayakan dalam mengelola manajemen kurikulum tersebut terdiri dari man (orang), mesin atau pergerakan, metode (cara), dan unsur-unsur yang lain.

a. Analisis kebutuhan

1) Standar Kompetensi Kelulusan (SKL)

Berdasarkan peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan No. 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah digunakan sebagai acuan utama ada enam yaitu, 1) pengembangan standar isi, 2) standar proses, 3) standar penilaian pendidikan, 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, 4) standar prasarana dan sarana, 5) standar pengelolaan, dan 6) standar pembiayaan.

Secara teori kurikulum terdiri dari beberapa komponen, yakni (1) tujuan, (2) isi atau program, (3) metode atau proses belajar mengajar, dan (4) evaluasi (hlm. 56). Sedangkan menurut Mulyasa, ada tiga yaitu, 1) perencanaan kurikulum, 2)

pelaksanaan kurikulum, dan 3) evaluasi penilaian kurikulum (Tafsir, hlm. 57).

Hasil penelitian dari standar kompetensi kelulusan manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum adalah terwujudnya prestasi, ilmu amaly dan amal ilmy dengan mengembangkan ajaran aswaja berakhlakul karimah sejalan dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi (IPTEK) unggul dalam ilmu keislaman (islamic knowledge and development).

M.A. Raudlatul Ulum mampu menerapkan perpaduan-perpaduan kurikulum tiga lembaga yakni, kurikulum lembaga Kemendikbud, Kurikulum Kemenag, dan Kurikulum Pondok Pesantren (mulok), atau bisa dikatakan penggabungan kurikulum pendidikan formal dan pendidikan non formal (pondok pesantren). Penerapan keunggulan kurikulum inilah menjadi daya tarik tersendiri atau minat orang tua wali peserta didik atau menjadi keinginan para peserta didik. Terpadunya kurikulum ini juga menjadi keunggulan dan keunikan kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum sehingga maju pesat mempunyai santri yang tidak kurang dari lima ribu santri. Secara keseluruhan perpaduan kurikulum ini belum banyak lembaga pendidikan pondok pesantren yang menerapkan keterperpaduan dimaksud.

Keunggulan tersebut juga menjadi daya tarik peminatan peserta didik baru, karena dengan perpaduan tersebut dapat mendalami IPTAG (ilmu pengetahuan agama) secara mendalam,

juga dapat mendalami IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi) kemendikbud dan kemenag. Di samping itu untuk kegiatan pengembangan diri dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler secara sungguh-sungguh, diorganisasikan sesuai dengan pengorganisasian kurikulum Kemendikbud, Kemenag, dan muatan lokal menjadi satu kesatuan yang tidak dapat di pisah-pisahkan. Hal ini sesuai dengan visi dan misi M.A. Raudlatul Ulum (bab III hlm 109-110)

b. Bahan Ajar

Permendikbud Nomor 8 Tahun 2016 tentang buku yang digunakan oleh Satuan Pendidikan. Buku yang digunakan oleh Satuan Pendidikan, baik berupa Buku Teks Pelajaran maupun Buku Non Teks Pelajaran, merupakan sarana proses pembelajaran bagi guru dan peserta didik, agar peserta didik dapat meningkatkan pengetahuan dasar untuk jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Materi pengetahuan yang diinformasikan melalui Buku Teks Pelajaran dan Buku Non Teks Pelajaran sangat penting. Oleh karena itu penyajian materi harus ditata dengan menarik, mudah dipahami, memiliki tingkat keterbacaan yang tinggi, dan memenuhi nilai/norma positif yang berlaku di masyarakat, antara lain tidak mengandung unsur pornografi, paham ekstremisme, radikalisme, kekerasan, SARA, bias *gender*, dan tidak mengandung nilai penyimpangan lainnya.

Secara teori, bahan ajar memiliki posisi amat penting dalam pembelajaran. Posisinya adalah sebagai representasi (wakil) dari penjelasan guru di depan kelas. (Sukmadinata, hlm. 60)

Hasil penelitian bahan ajar M.A. Raudlatul Ulum menunjukkan adanya pembentukan kelompok peminatan berdasarkan minat bakat siswa. Tambahan pelajaran muatan lokal PAI dan Agama, juga menambahkan pelajaran khusus berupa kegiatan praktik ibadah. Pelajaran ini berisikan materi-materi yang biasa dibutuhkan di masyarakat, seperti praktik pembacaan *maulid diba'*, *tahlil*, dan *khithobah*. Bahan ajar ini pengorganisasian kurikulumnya berisi muatan-muatan sebagai berikut: kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian, ilmu pengetahuan dan teknologi, estetika, dan pendidikan olahraga dan jasmani.

Bahan ajar buku paket dari Kemendikbud dan Kemenag dengan disesuaikan jurusan masing-masing; Matematika, Biologi, Sosiologi, dan sebagainya yang telah dipaketkan terbaru atau buku ajar yang lama tetapi isinya sama masih dipakai. Bahan ajar mulok sebanyak 20 kitab antara lain; Fiqih, Ushul Fiqih, Tafsir Hadist, Balaghoh, dan sebagainya. (halaman 206)

Keunggulan buku ajar yang digunakan peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum disesuaikan dengan perpaduan kurikulum yang digunakan dalam kurikulum M.A. Buku ajar tersebut adalah buku-buku paket terbaru, buku referensi dari beberapa penerbit yang sesuai dengan kurikulum, ditambah dengan kitab-kitab yang dibutuhkan untuk muatan lokal pondok pesantren. Penambahan buku ajar yang bersumber dari media cetak atau media elektronik prosentasenya hanya sekitar 10% karena kesempatan peserta didik untuk mengakses internet hanyalah pada waktu tertentu ketika

diizinkan. Keunggulan pengadaan buku ajar ini seluruh siswa diwajibkan untuk mempunyai buku ajar setiap awal tahun ajaran baru yang sudah disiapkan di koperasi M.A. Raudlatul Ulum untuk memenuhi kebutuhan siswa selama satu tahun.

Keunikan semua buku ajar untuk semua peserta didik dalam satu tahun sudah tersedia dan wajib dimiliki peserta didik M.A. Raudlatul Ulum, semuanya itu sudah disiapkan dari koperasi Raudlatul Ulum tersebut. Karena hal yang demikian itu memudahkan para peserta didik untuk mendapatkan buku ajar yang akan digunakan dalam proses pembelajaran tanpa harus mencari sendiri. Kemudahan itu didapatkan oleh peserta didik karena semua kebutuhan buku ajar telah disediakan di pondok pesantren Raudlatul Ulum, sebelum awal tahun sudah disiapkan.

c. Proses Pembelajaran

Permendikbud Nomor 103 Tahun 2014 tentang Pembelajaran pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah. Adanya proses pembelajaran diawali dengan rencana pembelajaran yang disebut dengan RPP yang mengacu pada silabus.

Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang standar proses. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar. Pelaksanaan

pembelajaran merupakan implementasi dari RPP, dan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 jam dalam seminggu.

Secara teori, pembelajaran merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menginisiasi, memfasilitasi, dan meningkatkan intensitas dan kualitas belajar pada peserta didik (Winataputra, hlm. 61)

Hasil penelitian ini dalam proses pembelajaran M.A. Raudlatul Ulum dilakukan secara penuh, bangun pukul 03.30 WIB dan tidur pukul 22.00 WIB gabungan antara pendidikan formal dan pendidikan non formal. Guru tetap yang mengajar di M.A. Raudlatul Ulum bekerja penuh waktu sesuai dengan kesepakatan peraturan tata tertib yang berlaku di M.A. Raudlatul Ulum.

Keunggulan dan keunikan dari proses pembelajaran M.A. Raudlatul Ulum adalah sudah penyesuaian antara pelaksanaan proses pembelajaran dengan peraturan-peraturan dan tata tertib yang telah ditetapkan oleh kepala M.A. Raudlatul Ulum. Proses pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum mempunyai keunggulan yaitu adanya tiga jurusan yang terdapat di madrasah tersebut. Jurusan-jurusan tersebut yaitu jurusan ilmu pengetahuan alam (IPA), jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan jurusan Ilmu Pengetahuan Bahasa (IPB). Jurusan IPA meliputi mata pelajaran Fisika, Kimia, dan Biologi, jurusan IPS mencakup sosiologi, ekonomi, geografi, dan sejarah. Jurusan IPB mencakup Sastra Arab dan Sastra Indonesia. Tahun yang silam terdapat mata pelajaran mandarin di jurusan bahasa tetapi dalam kurikulum saat penulis

meneliti sudah ditiadakan karena tidak adanya tenaga pengajar. M.A. Raudlatul Ulum tidak memiliki jurusan MAK (Madrasah Aliyah Keagamaan) seperti madrasah-madrasah yang lain karena di M.A. Raudlatul Ulum sudah ditetapkan pelajaran tentang keagamaan pada muatan lokal. Dapat dikatakan bahwa M.A. Raudlatul Ulum adalah MAK plus karena tidak punya jurusan MAPK, tetapi materi lokal melebihi materi MAK bahan keunggulan yang lain.

Belajar penuh waktu, yakni aplikasi kurikulum dibagi dua kategori yaitu intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Intrakurikuler yakni melaksanakan kurikulum Kemendikbud dan Kemenag hal ini dilaksanakan pada jam efektif sesuai dengan peraturan kementerian RI satu jam pelajaran waktunya 2x45 menit sama dengan dua SKS (Sistem Kredit Semester). Pelaksanaan kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum ini antara peserta didik laki-laki dan perempuan berbeda waktunya, peserta didik laki-laki masuk pagi jam 07.00 WIB - 13.00 WIB sedangkan peserta didik perempuan masuk sore mulai jam 13.00 WIB - 17.30 WIB (lihat jadwal bab III). Hal ini dilaksanakan karena prasarana dan sarana belum sebanding dengan jumlah peserta didik antara laki-laki dan perempuan belum mempunyai tempat sendiri-sendiri antara putra dan putri. Keunggulan lain yakni penyaluran bakat dan minat peserta didik sesuai dengan keinginan mereka antara lain olahraga, keterampilan bahasa, keterampilan baca kitab kuning dan lain-lain (lihat bab III halaman 136). Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan di luar jam efektif pembelajaran sehingga tidak

mengganggu kegiatan intrakurikuler keduanya berjalan lancar seimbang sesuai dengan jadwal dan pembagian tugas yang telah ditetapkan, termasuk belajar malam hari sampai jam 22.00 WIB.

Pembagian tugas pembinaan, kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler sudah ditetapkan setiap awal tahun pelajaran bersamaan dengan pembagian tugas mengajar. Tugas pembinaan intrakurikuler dan ekstrakurikuler diserahkan kepada masing-masing wali kelas. Sedangkan pembagian tugas mengajar diserahkan oleh waka Kurikulum, meliputi: penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan program pembelajaran, penyusunan daftar kemajuan kelas, penyelenggaraan evaluasi hasil belajar, laporan hasil evaluasi belajar.

d. Evaluasi Pembelajaran

Permendikbud Nomor 159 Tahun 2014 tentang evaluasi kurikulum. Evaluasi Kurikulum yakni serangkaian kegiatan pendekatan, strategi, dan model evaluasi kurikulum.

Secara teori, evaluasi kurikulum dimaksudkan untuk memeriksa tingkat ketercapaian tujuan pendidikan yang ingin diwujudkan melalui kurikulum yang bersangkutan, indikator kinerja yang akan dievaluasi, yaitu efektivitas program dan implementasinya (Sukman, hlm. 61).

Perbaikan kurikulum yang dilakukan tanpa didasarkan pada hasil penilaian yang sistematis terhadap kurikulum maupun program sebelumnya acap kali menjadi kurang maksimal hasilnya (Widoyoko, hlm. 62).

Hasil evaluasi ini adalah evaluasi hasil belajar M.A. Raudlatul Ulum terdiri dari dua bentuk yaitu:

- a. *Imtihan* adalah ujian kenaikan kelas yang dilaksanakan satu tahun dua kali yaitu setiap bulan Jumadil Awwal dan Sya'ban. Imtihan dilaksanakan selama dua minggu, satu minggu ujian tulis, dan satu minggu ujian lisan.
- b. *Munaqosah* dikhususkan bagi kelas XII (dua belas) yang dilaksanakan sebelum Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) dan Ujian Nasional (UN) yakni pemantapan Materi pelajaran Muatan Lokal (mulok) sebagai salah satu syarat kelulusan, adapun materinya adalah hafalan Juz Amma, membaca Kitab kuning, percakapan bahasa Arab dan percakapan Bahasa Inggris.

Ketika peserta didik tidak lulus dalam imtihan dan munaqasah dilakukan remedial dan pengayaan untuk mencapai kriteria ketuntasan minimal (KKM) sehingga peserta didik dapat lulus di ujian selanjutnya.

3. Keunggulan Manajemen Kurikulum

Keunggulan dan keunikan dari evaluasi kurikulum M.A. Raudlatul Ulum yaitu diselenggarakannya pemadatan materi (les rutin dilaksanakan enam bulan) sebelum UN (Ujian Nasional) kurikulum Kemendikbud dan Kemenag UAMBN (Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional) menyesuaikan dan mengikuti program keduanya (Kemendikbud dan Kemenag) demikian juga sebelum UTS (Ulangan Tengah Semester), dan UAS (Ulangan Akhir Semester) selalu ditempa dengan cara dan pemadatan materi

sehingga hasil UTS, UAS, UN dan UAMBN benar-benar siap menghadapi evaluasi, hasilnya dapat 100% lulus. Peserta didik M.A. Raudlatul Ulum diharamkan untuk bekerja sama atau membawa contekan dalam ulangan atau dalam ujian karena memang sudah disiapkan dengan sungguh-sungguh. Hasil dalam evaluasi selalu lulus 100%, karena 6 bulan sebelum ujian di laksanakan pematatan materi atau pengayaan pada malam hari (lihat jadwal pengayaan BAB III halaman 151).

Menjelang ujian dilaksanakan latihan *try out*/uji coba keberhasilan. Hal ini peserta didik ditempa dengan sungguh-sungguh dan diharamkan untuk bekerja sama atau menyontek. Apalagi gurunya ikut membantu sesuatu yang tidak mungkin dilakukan.

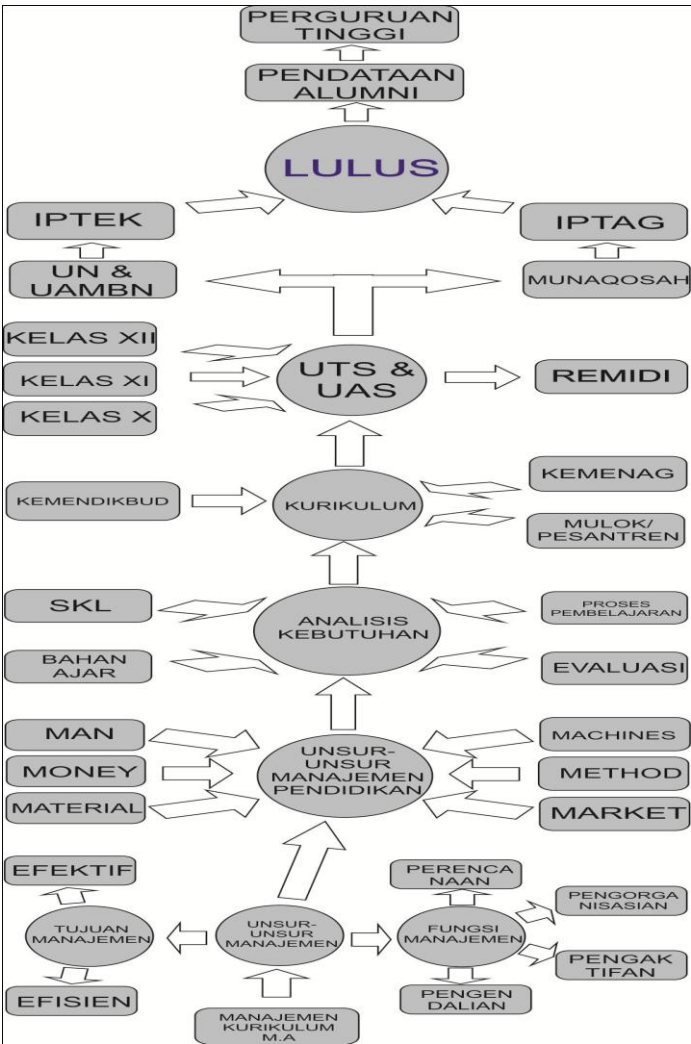
Keunggulan dalam evaluasi kurikulum yaitu pelaksanaan ujian *Munaqosyah* dikhususkan bagi kelas XII semua jurusan sebelum mengakhiri masa studi mereka wajib mengikuti ujian munaqosah dan dilaksanakan tiga bulan sebelum UAMBN dan UN. Keunikan ujian Munaqosah ini, pelaksanaannya satu siswa didampingi wali peserta didik dibelakang putra putrinya ketika ujian *munaqosyah*. Orang tuanya menghadap empat orang penguji dan satu panitera. Masing-masing penguji materinya satu penguji yaitu tentang hafalan jus 30 penguji lainnya masing-masing membaca kitab kuning, percakapan bahasa Arab dan percakapan bahasa Inggris yang dilaksanakan langsung oleh orang tuanya. Jika peserta didik belum lulus maka dia harus mengulang dalam ujian yang sama sampai dinyatakan lulus oleh dewan penguji. Tetapi orang tuanya sudah tidak mendampingi anaknya.

4. Skema Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum

a. Skema Manajemen Kurikulum

Proses ujian (evaluasi) dapat dilihat dalam skema berikut. Skema ini tentang kurikulum M.A. Raudlatul Ulum.

Bagan 4.1 Skema Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum



b. Penjelasan Skema

Manajemen kurikulum mempunyai unsur man (masyarakat), *money* (uang), material (bahan baku), *machines* (mesin), *method* (cara), *market* (pasar). Unsur-unsur tersebut disesuaikan dengan bidang pendidikan M.A. di pondok pesantren, tujuan manajemen ini agar hasil yang dicapai dapat efektif (tepat sasaran) dan efisien (biaya yang hemat).

Fungsi manajemen yaitu merencanakan pengarahannya, pengorganisasian, pengaktifan dan penilaian.

Aplikasi kurikulum M.A. Raudlatul Ulum terdiri dari tiga lembaga yaitu lembaga Kemendikbud, lembaga Kemenag, dan lembaga Pondok Pesantren (muatan lokal atau materi agama). Proses tiga kurikulum tersebut dilaksanakan sebagaimana program UTS (Ujian Tengah Semester) dan UAS (Ujian Akhir Semester) untuk lulus X, XI, dan XII. Ketika hasil UTS dan UAS belum memenuhi KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) maka dilaksanakan ujian ulang atau remidi sampai mencapai ketuntasan.

Kelas XII untuk semua jurusan sebelum melakukan UN (Ujian Negara) dan UAMBN (Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional) dari Kemenag. Peserta didik kelas XII menempuh ujian munaqosah sebagaimana dijelaskan diatas. Munaqosah dimaksud yakni materi agama (mulok) sebagai pembekalan peserta didik M.A. Raudlatul Ulum menjadi ahli IPTAG (Ilmu Pengetahuan Agama).

Selanjutnya kelas XII menunggu UN (Ujian Nasional) pun UAMBN (sebagaimana program Kemendikbud dan Kemenag. Pembekalan peserta didik menjadi ahli Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), keduanya harus lulus karena sebagai persyaratan kuliah sesuai dengan keahliannya.

Kurikulum terpadu inilah menghantar peserta didik sebagai generasi penerus bangsa yang mampu mempertahankan dan mengembangkan kehidupan dunia dan akhirat, bukan dunia saja atau agama saja tetapi keduanya, *Saadatud daroini*.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kurikulum M.A. Raudlatul Ulum

a. Secara Internal

Secara internal kiai selalu komitmen, teguh dalam pendirian, mengembangkan pondok pesantren dengan pendidikan formal dengan tulus dan penuh keikhlasan. Banyaknya peserta didik yang mempunyai minat bersekolah untuk mendalami ilmu umum dan menjadi santri (*mondok*) untuk mendalami ilmu agama. Minat orang tua yang menyekolahkan anaknya berhasil dalam ilmu agama dan ilmu pengetahuan. Aman di pondok karena derasnya teknologi, informasi dan globalisasi. Ketulusan dari keseluruhan komponen pengelola dan pegawai penuh kesungguhan dan pengabdian dengan dedikasi yang tinggi dan akuntabel.

b. Secara Eksternal

Secara eksternal M.A. Raudlatul Ulum, dapat dukungan dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat terhadap lembaga pondok pesantren secara keseluruhan. Adanya BOS (Bantuan

Operasional Sekolah) sehingga memperlancar jalannya pendidikan M.A. di pondok pesantren. Karena anggaran negara sangat membantu. Dukungan wali santri atau orang tua wali peserta didik dari dalam dan luar daerah yang berminat bersekolah dan mondok. Meningkatnya respon masyarakat, anak mereka aman di pondok dari gangguan media sosial dan faktor eksternal lainnya.

B. Manajemen Ketenagaan

Manajemen ketenagaan yaitu pengelolaan sumber daya manusia dalam mengelola segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat bantu penunjang utama atau penunjang lainnya.

1. Tujuan dan Fungsi Manajemen Ketenagaan

a. Tujuan Manajemen Ketenagaan

Tujuan manajemen ketenagaan yaitu mendayagunakan pendidik dan kependidikan secara optimal dengan hasil secara efisien dan efektif. Untuk menjelaskan atau menjabarkan dalam hal ini, perlu ada sikap yang menyenangkan, tidak merasa lebih, tujuan bersama, koordinasi satu dengan yang lain, pembagian tugas yang jelas, penyatuan langkah (integrasi). Perlu adanya sinkronisasi antara pendidik, tenaga kependidikan, atau tenaga lainnya. Karena tujuan manajemen agar tepat sasaran yang telah diprogramkan, arahnya harus satu tujuan, sebab dalam aplikasi hal ini, meskipun pembagian tugas mereka berbeda, tetapi harus mengarah pada tujuan yang hendak dituju, akhirnya pada titik program yang efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Ketenagaan

Fungsi manajemen ketenagaan yaitu sebagaimana fungsi manajemen lainnya, yaitu perencanaan ketenagaan, pengorganisasian ketenagaan, pengaktifan kegiatan, dan evaluasi ketenagaan.

- 1) Fungsi ketenagaan yaitu cara memiliki ketenagaan (pendidik dan tenaga kependidikan) sesuai dengan kebutuhan lembaga, syarat yang harus dipenuhi pembinaan.
- 2) Pengorganisasian didasarkan pada prinsip organisasi yaitu, koordinasi satu dengan yang lain sesuai dengan rencana, pembagian tugas sesuai dengan bidang keahlian tenaga kependidikan didasarkan kepada kesungguhan, ikhlas, disiplin, penuh dedikasi tinggi, dan akuntabel. Langkah berikutnya yaitu penyatuan langkah agar tidak menyimpang dalam rencana dan berhasil secara maksimal.

2. Unsur-Unsur Manajemen Ketenagaan

Unsur manajemen ketenagaan yaitu bagian-bagian dalam pendayagunaan sumber daya manajemen peserta didik yang telah ada guna diberdayakan dalam mengelola manajemen ketenagaan tersebut terdiri dari man (orang), mesin atau pergerakan, metode (cara), dan unsur-unsur yang lain.

a. Tenaga Pendidik

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pendidik pada SMA/M.A., atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- 1) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan
- 3) sertifikat profesi guru untuk SMA/M.A.

b. Tenaga Kependidikan

Tenaga Kependidikan pada : SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat dan SMA/M.A., atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.

Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Guru pada SMA/M.A., atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Kompetensi inti guru yakni; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Secara teori ada 8 syarat menjadi seorang guru atau tenaga pendidik, yakni (1) harus memiliki bakat sebagai guru, (2) harus memiliki keahlian sebagai guru, (3) memiliki kepribadian yang baik dan terintegrasi, (4) memiliki mental yang sehat, (5) berbadan sehat, (6) memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas, (7) guru adalah manusia berjiwa

pancasila, (8) guru adalah seorang warga yang Negara yang baik (Hamalik, hlm. 63).

Menurut Muhammad Mustari; “tenaga kependidikan merupakan sebuah komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup tenaga pendidik saja, melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan (hlm. 67).”

a. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan tenaga kependidikan mencakup empat hal yang perlu diperhatikan: (1) Uraian pekerjaan (*job description*). Uraian pekerjaan dimaksudkan untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi. (2) Analisis pekerjaan (*job analisis*). Analisis pekerjaan dimaksudkan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan, yakni tentang tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan. (3) Spesifikasi pekerjaan (*specification job*). Spesifikasi pekerjaan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan. (4) Persyaratan pekerjaan (*job recrutmten*) (Hasibuan dikutip Minarti, hlm. 70).

Hasil penelitian ini adalah sistem analisis kebutuhan guru dilaksanakan melalui dua langkah. Pertama, melalui penentuan kebutuhan guru yaitu berdasarkan jumlah guru yang ada serta kecenderungan jumlah peserta didik sehingga M.A. Raudlatul Ulum membuat proyeksi kebutuhan guru baru. Yang kedua, melalui rekrutmen dan seleksi.

Keunggulan dan Keunikan manajemen ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum kesesuaian antara kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan jumlah peserta didik serta di

sesuaikan juga kebutuhan dan keahlian masing-masing, jumlah kelas di M.A. Raudlatul Ulum. Semua tenaga kependidikan penuh dengan ketaatan dan pengabdian, penuh keridhaan dan ketulusan karena manajemen kiai mempunyai kharisma dan dedikasi tinggi sehingga tenaga kependidikan terkondisikan. Kebutuhan tenaga pendidik atau kependidikan ini dilakukan ketika dibutuhkan tenaga tambahan yang disesuaikan dengan jumlah peserta didik, dimaksudkan agar dapat dirasionalisasikan adanya keseimbangan dalam pemenuhan kebutuhan pegawai dengan jumlah peserta didik sehingga segala kebutuhan peserta didik dapat terpenuhi.

Analisis ini dilaksanakan setiap tahun untuk mengetahui adanya kelebihan atau kekurangan tenaga pendidik dan kependidikan dengan melihat jumlah penerimaan peserta didik baru setiap awal tahun. Faktor lain yang mempengaruhi analisis kebutuhan ketenagaan ini adalah adanya tenaga pendidik yang sudah pernah tugas (pensiun), mengundurkan diri karena tugas lain, serta adanya persoalan lain yang menyebabkan tambah atau kurangnya tenaga pendidik.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Secara teori Rekrutmen dan merupakan suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi SDM organisasi (Fatah Syukur, hlm. 71).

Tujuan dari rekrutmen adalah menyediakan kelompok calon tenaga kerja yang cukup banyak agar manajer dapat memilih sesuai kualifikasi yang mereka perlukan (Stoner, hlm. 71).

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada (Fatah Syukur, hlm. 71).

Hasil penelitian ini adalah pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum disesuaikan dengan kebutuhan dengan cara mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada kantor wilayah departemen agama atau menerima honorer yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Keunggulan dan keunikan rekrutmen tenaga kependidikan dilakukan secara kekeluargaan oleh pengasuh pondok, pengasuh yayasan, Kepala madrasah, dan pegawai tetap yang senior dan pegawai tetap yang senior, dalam merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Namun demikian, dalam rekrutmen ini tidak menutup mereka yang melamar ingin menjadi pendidik atau tenaga kependidikan, tetapi yang diutamakan adalah alumni yang sudah selesai kuliah dan memenuhi syarat keahlian sebagai pengabdian pada almamater lebih diutamakan daripada yang lain.

Keunggulan lainnya mereka tidak hanya bekerja semata-mata mencari hasil materi, tetapi dilandasi dengan keimanan yang kuat, ketulusan dan keikhlasan yang sangat mendalam, penuh kepatuhan dan ketaatan terhadap kiai, karena dari tenaga kependidikan kebanyakan adalah Alumni M.A. Raudlatul Ulum. Kerja mereka sangat disiplin, jujur, tanggungjawab dan penuh kesungguhan, punya harapan masa depan lebih baik barokah dunia akhirat.

Kiai yang juga Kepala M.A. Raudlatul Ulum sangat besar pengaruhnya terhadap para pegawai, punya peranan yang sangat ditaati. Pemimpin pribadi yang karismatik, sangat berpengaruh pada pendidik dan tenaga kependidikan. Kiai Najib juga punya pengaruh yang sangat besar terhadap lingkungan masyarakat ditingkat Regional, Nasional, bahkan Internasional. Bapak Drs. KH. Achmad Najib, M.Ag., menjadi Kepala M.A. Raudlatul Ulum adalah generasi ketiga putra dari Bapak KH. Achmad Soeyoeti Abdul Qodir (Pendiri M.A. Raudlatul Ulum), Bapak KH. Salim Soeyoeti (generasi pertama), Bapak Drs. KH. Humam Soeyoeti (generasi kedua) dan Bapak Drs. KH. Achmad Najib, M.Ag (generasi ketiga).

Rekrutmen dan seleksi tenaga kependidikan M.A. Raudlatul Ulum tidak dapat dipastikan setiap tahun ada karena rekrutmen dan seleksi dilaksanakan apabila ada pegawai yang berhalangan tetap dan tidak bisa melaksanakan kewajibannya atau bertambahnya peserta didik baru sehingga membutuhkan tenaga pendidik.

Diantara keunggulan tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum:

1) Bekerja Penuh Waktu

Aktivitas pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlatul Ulum, semua bekerja penuh waktu karena peserta didik masuk pagi (laki-laki) dan masuk sore (perempuan) ketenagaannya sama, bahkan kegiatan ini mulai pagi jam 03.30 WIB sampai malam hari jam 22.00 WIB. Semua santri baru boleh istirahat sebagaimana disampaikan Bapak Mahmudi, S.Kom. sebagai Kabag TU M.A., mengatakan saya bekerja penuh waktu seperti ini membawa barokah tersendiri karena tidak tertinggal

dengan pegawai di luar M.A. Raudlatul Ulum. Saya syukuri pekerjaan ini karena alhamdulillah sudah sertifikasi, jelek-jelek punya mobil dan sudah daftar Haji. Inilah keunggulan dan uniknya pegawai di pondok pesantren Raudlatul Ulum penuh keyakinan dan mendapat barokah dari mereka yang mengabdikan.

2) Dilarang Menerima Pemberian

Keunikan lain para pendidik dan tenaga kependidikan dilarang atau diharamkan menerima pemberian dari wali santri yang mempunyai maksud dan tujuan memberikan sesuatu tertentu. Demikian juga kiainya sama sekali tidak menerima pemberian dari wali santri, atau wali peserta didik. Salah satu contoh ada yang wali santri ingin memberikan shodaqoh jariyah pada Kiainya atau membawakan sesuatu namun tidak diterima karena menjaga kehormatan almamater madrasah dan pondok pesantren.

M.A. Raudlatul Ulum tidak melakukan perekrutan secara umum, karena untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, rekrutmen yang dilakukan M.A. Raudlatul Ulum secara tidak langsung dengan cara membuka lowongan pekerjaan, akan tetapi terlebih dahulu analisa kebutuhan M.A. Ketika memerlukan tenaga pendidik maupun kependidikan, pengangkatan mengutamakan pegawai tetap, serta mengutamakan alumni yang sudah selesai S1 atau S2 diwajibkan mengabdikan mengajar selama dua sampai tiga tahun. Selanjutnya jika membutuhkan guru ahli dalam bidang ilmu khusus guna pengembangan madrasah baru mengusulkan pengangkatan tenaga

baru kepada Kantor wilayah atau pusat Kementerian Agama atau penerimaan tenaga guru honorer yang sesuai dengan kualifikasi keahlian yang dibutuhkan.

Pengangkatan tenaga baru kependidikan baru jika masih kurang tenaga kependidikan, Kepala M.A. mengusulkan bantuan ketenagaan kepada Kantor Wilayah Departemen Agama dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Jikalau belum dibantu ketenagaan dan M.A. Raudlatul Ulum membutuhkan solusi mengundang alumni yang masih ada kesempatan dan jika belum mendapat baru membuka untuk umum lewat dikabarkan para pendidik dan tenaga kependidikan.

3) Bantuan Guru dari Mesir

Setiap tahun M.A. Raudlatul Ulum mendapatkan tenaga pendidik dua orang dari Mesir dengan cara mengajukan permohonan ke Kemenag seperti Ponpes yang lain juga dibolehkan mengajukan bantuan tersebut.

Guru M.A. Raudlatul Ulum pada tahun 2016/2017 berjumlah 78 orang, terdiri guru tetap yayasan sebanyak 63 orang, guru tidak tetap yayasan tujuh orang, guru bantuan dari Pemerintah tiga orang. Bantuan dari Mesir dua orang dan tenaga kependidikan tiga orang (hlm. 208).

c. Penempatan, Pembinaan, dan Pengembangan Ketenagaan

1) Penempatan

Penempatan tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kompetensi masing-masing era sekarang sudah

banyak dibanding keadaan yang lalu. Jika terpaksa belum dapat ditemukan ahlinya dicarikan yang lain.

2) Pembinaan

Pembinaan ketenagaan adalah keniscayaan karena sependai apapun perlu ada pembinaan secara rutin satu semester atau maksimalnya satu tahun sekali jika kerjanya diperlukan karena sesuatu.

Pengembangan tenaga kependidikan secara teori ada tujuh langkah, yakni memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi ketenagaan baru, persiapan promosi, keberhasilan manajerial dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal (Carrel et all., (1995) sebagaimana dikutip Mangkuparawira, hlm. 72).

Hasil penelitian ini adalah penempatan ketenagaan di M.A. Raudlatul Ulum dilaksanakan sesuai keahlian masing-masing. Misalnya, kepala M.A. merangkap menjadi kepala MTs dan sebagai pengasuh langsung di pondok pesantren Raudlatul Ulum. Kegiatan pembinaan dan pengembangan dilaksanakan baik yang termasuk kegiatan internal dan eksternal. Kegiatan tersebut diselenggarakan pada setiap awal tahun ajaran baru dengan bentuk pemberian pengarahan bagi pendidik M.A.Raudlatul Ulum.

d. Promosi dan Mutasi Ketenagaan

Promosi dan mutasi tenaga kependidikan secara teori suatu keniscayaan kependidikan dengan cara yang paling signifikan untuk mengakui prestasi kerja luar biasa terhadap pegawai ketenagaan

(Stoner, hlm. 73). Tidak semua pegawai prestasinya sama, ada yang baik ada yang jelek sehingga perlu adanya pergantian atau perubahan pegawai, atau pemindahan wilayah kerja sesuai dengan prestasi yang mereka capai (Poerwadarminta, hlm 73).

1) Promosi

Promosi ini dilakukan, pada setiap pegawai yang mempunyai kesempatan meningkatkan karir dan prestasi sesuai kompetensi masing-masing. Diantara promosi yang dimaksudkan mengikuti pelatihan berswasta tingkat Jawa Tengah, musyawarah guru M.A. mata pelajaran (MGMP), demikian juga dalam bidang tenaga kependidikan yaitu dengan adanya pertemuan peningkatan dan penyeragaman administrasi dan kegiatan lain yang sejenis.

Promosi ini diberikan kepada pegawai terpilih yaitu yang mempunyai kemampuan dan kemauan sesuai dengan bidang mereka masing-masing. Ketika M.A. Raudlatul Ulum membutuhkan tenaga ahli maka harus memilih tenaga khusus yang siap menjadi pegawai unggulan di M.A. Raudlatul Ulum selama mereka loyalitasnya tinggi, penuh kesungguhan, dan berdedikasi sangat baik.

Keunggulan ketenagaan di M.A. Raudlatul Ulum adalah 90% dari pegawainya merupakan alumni Raudlatul Ulum sendiri, keluarga kyai dan masyarakat sekitar pondok yang memenuhi syarat sehingga hal inilah yang menjadi kemajuan M.A. Raudlatul Ulum berkembang sangat pesat.

2) Mutasi

Pendidik dan tenaga kependidikan M.A. Raudlatul Ulum tidak pernah melakukan mutasi terhadap pegawainya kecuali mereka

diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau jika melakukan kesalahan fatal, mereka dikeluarkan dari pegawai M.A. misalnya tidak adil, tidak jujur, dan lain-lain. Mutasi juga dapat dilakukan apabila ada alasan-alasan yang sangat penting dikarenakan suatu kondisi dan situasi atas permintaan dan keadaan pegawai itu sendiri.

e. Kompensasi Ketenagaan

Kompensasi merupakan ganti rugi, pemberesan piutang dengan ganti barang dan sebagainya (Poerwadarminta, hlm. 73).

Salah satu hasil penelitian ini adalah dilakukan absensi guru disetiap kelas yang setiap minggu direkap kemudian dilaporkan kepada kepala madrasah yang selanjutnya diberi teguran atau pembinaan bagi yang tidak mengajar tanpa alasan.

Keunggulan dan keunikan kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum adalah kompensasi yang mereka terima adalah 13 bulan gaji dalam satu tahun, ditambah dengan tunjangan sertifikasi guru bagi yang sudah menerima dan tunjangan lainnya.

Uniknya semua guru diharamkan mempunyai sifat iri, dengki, dan sejenisnya sehingga apa yang mereka kerjakan benar-benar tulus. Selain itu, mereka juga diberikan kesempatan berwirausaha seperti pembibitan ikan di tambak atau yang lainnya. Dengan dasar-dasar itulah ditanamkan sifat kepribadian yang menerima/ *qanaah* dengan kompensasi yang diterima atau adanya kenaikan pangkat serta hal-hal lain dalam ketenagaan.

f. Pengendalian ketenagaan

Pengendalian ketenagaan adalah menilai berat ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan serta memberikan nama, ranking (peringkat) serta hasil atau gaji suatu jabatan (hlm. 75).

Hasil penelitian ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan dilihat dari kualifikasi pendidikannya sudah memenuhi kriteria, kompetensi begitu pula dilihat dari kuantitasnya sudah menunjukkan angka yang cukup. Namun, ada beberapa hal yang harus dibenahi yaitu kedisiplinan dalam proses pengajaran, artinya masih ada sebagian pengajar yang kurang memperhatikan kedisiplinan sehingga proses pembelajaran tidak berjalan efektif dan efisien.

g. Pemberhentian Ketenagaan

Menurut UU No 14 Tahun 2005 pasal 30 ayat 1 menjelaskan bahwa Guru dapat diberhentikan dengan hormat dari jabatan sebagai guru karena (a) meninggal dunia; (b) mencapai batas usia pensiun; (c) atas permintaan sendiri; (d) sakit jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugas secara terus-menerus selama 12 (dua belas) bulan; atau (e) berakhirnya perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama antara guru dan penyelenggara pendidikan (hlm. 75).

Hasil penelitian ini adalah pemberhentian dilakukan apabila pihak pendidik dan tenaga kependidikan mengajukan pengunduran diri kepada pengelola M.A. baik secara tertulis maupun secara lisan.

Keunggulan dan keunikan dari pemberhentian ketenagaan di M.A. Raudlatul Ulum adalah pendidik dan tenaga kependidikan M.A. mengajukan pengunduran diri dengan alasan yang cenderung sama yakni karena pendidikan dan kependidikan yang bersangkutan tidak lagi berdomisili di Desa Guyangan dan sekitarnya (berpindah tempat tinggal). Selain itu, karena pendidik dan kependidikan yang bersangkutan memiliki tugas atau aktivitas yang cukup padat diluar M.A. sehingga tidak lagi dapat meluangkan waktu untuk mengajar di M.A.

3. Keunggulan Manajemen Ketenagaan

Keunggulan dan keunikan evaluasi ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum, setiap hari masuk kerja dengan bukti buku presensi pendidik maupun tenaga kependidikan. Buku absensi pegawai dievaluasi setiap bulan yang kemudian akan dievaluasi pada akhir semester. Tidak ada ujian yang dilaksanakan bagi tenaga pendidik dan kependidikan sehingga merupakan suatu keunggulan dalam evaluasi ketenagaan karena para pegawai dipercaya dengan sangat baik sesuai kompetensi mereka.

Keunggulan dan keunikan penempatan ketenagaan adalah semua tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum secara profesional sudah ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing. Seluruh pegawai berjumlah 78 orang terdiri dari 66 pegawai tetap, 9 orang pegawai tidak tetap, dan 3 orang tata usaha. Pegawai-pegawai tersebut mempunyai kualifikasi yaitu 9 orang lulus strata 2, 5 orang strata satu, dan 13 lulus SLTA. Penetapan ketenagaan tersebut dilakukan sejak mereka diterima sebagai pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah Aliyah.

Keunggulan yang lain, semua pegawai adalah mereka berkhidmah secara sungguh-sungguh, tekun, dan disiplin, siap diposisikan dibagian apapun. Hal ini dikarenakan karisma dan pengaruh Kyai yang sangat besar terhadap besarnya pendidikan. Semua tenaga pendidik sudah lulus S1 dan S2 sedangkan lulusan SLTA bukan tenaga pendidik tetapi menjadi tenaga kependidikan

a. Skema Manajemen Ketenagaan

```

graph TD
    MK[MANAJEMEN KETENAGAAN] --> UUMK[UNSUR-UNSUR MANAJEMEN KETENAGAAN]
    UUMK --> AK[ANALISIS KEBUTUHAN]
    UUMK --> FMK[FUNGSI MANAJEMEN KETENAGAAN]
    UUMK --> TMK[TUJUAN MANAJEMEN KETENAGAAN]
    
    FMK --> PER[PERENCANAAN]
    PER --> PO[PENGORGANISASIAN]
    PO --> PA[PENAKTIFAN]
    PA --> PEN[PENILAIAN]
    
    AK --> PERE[PEREKRUTAN]
    PERE --> TKU[TENAGA KEPENDIDIKAN TATA USAHA]
    TKU --> TPG[TENAGA PENDIDIK GURU]
    TPG --> DYY[DELEGASI YAYASAN]
    DYY --> GTT[GURU TETAP/ TIDAK TETAP]
    GTT --> PSEK[PENEMPATAN SESUAI KEAHLIAN]
    PSEK --> PDP[PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN]
    PDP --> K[KOMPENSASI]
    K --> PUN[PUNISHMENT]
    K --> REW[REWARD]
    K --> MUT[MUTASI]
    K --> PROM[PROMOSI]
    
    GTT --> GBDP[GURU BANTU DPK]
    GTT --> GTS[PERMOHONAN DUTA BESAR]
    GTT --> GT[GURU TAMU]
    
    K --> E[EVALUASI]
    E --> STAT[STATIS]
    STAT --> PERH[PEMBERHENTIAN]
    PERH --> PT[PURNA TUGAS]
    PT --> M[MASYARAKAT]
    M --> P[PEMBINAAN]
    P --> TBA[TIDAK BAIK]
    TBA --> B[BERHENTI]
    M --> PK[PENINGKATAN KARIR]
    PK --> BAIK[BAIK]
  
```

The flowchart illustrates the Human Resource Management (Manajemen Ketenagaan) process. It begins with 'MANAJEMEN KETENAGAAN' at the bottom, which branches into four main areas: 'UNSUR-UNSUR MANAJEMEN KETENAGAAN' (Elements of HR Management), 'FUNGSI MANAJEMEN KETENAGAAN' (Functions of HR Management), 'TUJUAN MANAJEMEN KETENAGAAN' (Goals of HR Management), and 'ANALISIS KEBUTUHAN' (Needs Analysis). The 'FUNGSI' branch leads to a sequence of steps: 'PERENCANAAN' (Planning), 'PENGORGANISASIAN' (Organizing), 'PENAKTIFAN' (Actuating), and 'PENILAIAN' (Evaluating). The 'ANALISIS KEBUTUHAN' branch leads to a sequence of steps: 'PEREKRUTAN' (Recruitment), 'TENAGA KEPENDIDIKAN TATA USAHA' (Educational Personnel), 'TENAGA PENDIDIK GURU' (Teacher Personnel), 'DELEGASI YAYASAN' (Foundation Delegation), 'GURU TETAP/ TIDAK TETAP' (Permanent/Non-Permanent Teachers), 'PENEMPATAN SESUAI KEAHLIAN' (Placement according to expertise), 'PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN' (Development and Training), 'KOMPENSASI' (Compensation), 'PUNISHMENT', 'REWARD', 'MUTASI' (Mutation), and 'PROMOSI'. The 'GURU TETAP/ TIDAK TETAP' box also branches into 'GURU BANTU DPK' (DPK Assistant Teacher), 'PERMOHONAN DUTA BESAR' (Ambassador Application), and 'GURU TAMU' (Guest Teacher). The 'KOMPENSASI' box branches into 'PUNISHMENT', 'REWARD', 'MUTASI', and 'PROMOSI'. The 'PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN' box leads to 'KOMPENSASI'. The 'KOMPENSASI' box leads to 'EVALUASI' (Evaluation), which leads to 'STATIS' (Static), 'PEMBERHENTIAN' (Termination), 'PURNA TUGAS' (Post-duty), and 'MASYARAKAT' (Community). The 'MASYARAKAT' box branches into 'PEMBINAAN' (Development) and 'PENINGKATAN KARIR' (Career Advancement). 'PEMBINAAN' leads to 'TIDAK BAIK' (Not Good), which leads to 'BERHENTI' (Stop). 'PENINGKATAN KARIR' leads to 'BAIK' (Good).

b. Penjelasan Skema

Manajemen ketenagaan terdiri dari manajemen ketenagaan, fungsi manajemen ketenagaan dan unsur-unsur manajemen ketenagaan.

Tujuan manajemen ketenagaan yaitu pelaksanaan manajemen dapat berjalan dengan baik, lancar, efektif dan efisien. Fungsi manajemen ketenagaan yaitu perencanaan ketenagaan, pengorganisasian ketenagaan, pengaktifan dan penilaian. Sedangkan unsur-unsur ketenagaan yaitu

Perencanaan pengadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dilakukan analisis kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum jika belum membutuhkan tentunya tidak dilanjutkan. Jika membutuhkan ketenagaan dilakukan perekrutan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan atas perintah Yayasan setelah menyeleksi sesuai kebutuhan.

Hasil seleksi ada yang diangkat menjadi guru tetap dan guru tidak tetap, masing-masing yang diangkat guru tetap diberikan kewajiban dan ditempatkan sesuai dengan bidang kuliahnya, sesuai kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum dan bekerja penuh waktu sesuai peraturan tata tertib pada umumnya.

Guru tidak tetap diberikan tugas secara temporer sesuai kebutuhan, biasanya dengan pertimbangan secara khusus. Demikian juga tenaga kependidikan yang diterima menjadi pegawai tetap yayasan.

Proses pembinaan dan pengembangan ketenagaan diwajibkan pada pegawai tetap dilaksanakan setiap bulan oleh

Kepala M.A. dan wakil-wakilnya, sedangkan pembinaan secara umum dilaksanakan satu tahun tiga kali bersamaan dengan pertemuan wali santri (peserta didik) yaitu :

- 1) Dilakukan awal tahun baru setelah penerimaan peserta didik baru, penyerahan kolektif dari wali kepada pengasuh.
- 2) Penerimaan buku raport hasil belajar semester ganjil, semua wali santri gabungan M.Ts. dan M.A.
- 3) Penerimaan buku raport hasil belajar semester genap, kenaikan kelas. Hasil ini bersamaan dengan *muwaddaah* dan wisuda kelas XII M.A. sebagai penyerahan kembali dari Kepala M.A. sebagai pengasuh pondok pesantren kepada wali peserta didik. Pembinaan ini pengasuh mendatangkan pembina dari luar daerah antara lain dari Menteri Agama., Menteri Tenaga Kerja, Ketua Mahkamah Konstitusi (Prof. Dr. Mahfud MD) dan lain-lain.

Pengembangan ketenagaan dilaksanakan setelah menjadi pegawai tetap Yayasan, pelaksanaannya disesuaikan dengan bidang keahlian masing-masing tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik. Misalnya, Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK), yang perlu disiapkan tidak hanya komputer yang mencakupi kebutuhan saja, tetapi tenaga ahli yang mengatur menyiapkan hal tersebut berikut orang yang ahli di bidangnya.

Pengembangan tenaga pendidik sejalan dengan visi dan misi M.A. Raudlatul Ulum serta kerja sama antara kelompok kerja madrasah (KKM) M.A. se-kabupaten Pati, juga kerjasama

dengan lembaga-lembaga terkait dalam negeri dan luar negeri (Mesir).

Kompensasi, *reward* dan *punishment* disesuaikan dengan jenjang kepangkatan, masa pengabdian prestasi yang telah dicapai selama di M.A. Raudlatul Ulum. Tenaga kependidikan mengabdikan yang berprestasi karena dedikasi tinggi dan penuh mengabdikan dipromosikan dan di suport karirnya menjadi ketenagaan yang unggul dan tidak dimiliki madrasah di pondok pesantren lain. Hal inilah yang dikembangkan M.A. Raudlatul Ulum selama ini, karena ketenagaan yang tidak punya kreatif bahkan melakukan kesalahan diberhentikan secara hormat. Bahkan ada mengundurkan diri sendiri sebelum dikeluarkan karena kesalahannya sendiri melanggar kode etik dan tata tertib M.A. Raudlatul Ulum.

Evaluasi ketenagaan menghasilkan predikat baik, statis atau tidak baik. Hasil yang baik selalu ada, peningkatan prestasi yang lebih baik, sehingga ada upaya peningkatan prestasi. Hasil evaluasi yang statis atau tetap, melanjutkan tugasnya sampai purna bakti.

Hasil evaluasi ketenagaan yang kurang baik dilakukan pembinaan sampai purna bakti. Jika pembinaan tidak berhasil tidak ada perubahan di mutasi atau diberhentikan kembali pada masyarakat.

Perekrutan guru atau tenaga pendidik lebih mengutamakan alumni dari M.A. Raudlatul Ulum sehingga masih ada kesepahaman dan kedekatan antara alumni dan gurunya.

Guru atau tenaga pendidik kebanyakan lulusan Mesir, ini disebabkan karena adanya pengakuan akan dari mesir yakni pada M.A. nya, yang mana banyak alumni yang kuliah di Mesir setelah itu mereka kembali dan mengabdikan di M.A. Raudlatul Ulum.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Ketenagaan

a. Faktor internal

Kepribadian tenaga kependidikan terbawa pengaruh pada situasi dan kondisi pondok pesantren sehingga terbangun hidup kesederhanaan, tetap menjaga keadilan, kedisiplinan, dan keteladanan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

Sifat perilaku yang lain yaitu amanah, jujur, sabar dalam menjalankan kewajiban tertanamkan dalam kepribadian pada ketenagaan secara rutin dijalankan secara istiqomah sebagaimana tertuang dalam visi dan misi M.A.

Keunikan ketenagaan baik pendidik maupun tenaga kependidikan diharamkan punya sifat iri, dengki, hasut, dan sejenisnya karena itulah menjadi penyakit yang sangat mengganggu kekokohan dan keutuhan keluarga M.A. sepanjang perjalanan.

Hal ini ditegaskan Drs. Suyuti, M.A.g sebagai kepala M.A. sekaligus pengasuh pondok (lihat bab III halaman...)

Tidak ada cerminan hidup materialistik atau sekuler pendidik dan tenaga kependidikan saling memahami keberadaan mereka masing-masing dan tersuasanakan kehidupan agamis di pondok pesantren. Bahkan masih ada sesepuh yang mengajar setiap hari dengan mengendarai sepeda.

b. Faktor eksternal

Derasnya arus media sosial yang sulit dihindarkan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan harus mampu menanggulanginya. Jangan sampai terpengaruh hal-hal yang negatif pada pendidikan maupun tenaga kependidikan. Hal ini harus dapat diatasi dengan sekuat tenaga karena untuk kepentingan manajemen M.A.

Ketenagaan mesti harus dan menyesuaikan kepangkatan atau penyetaraan dengan kemajuan dan keberhasilan ketenagaan sebagai lambang pendidikan. Misal meneruskan pendidikan S2 bagi S1 dan S1 bagi tenaga kependidikan yang masih SLTA atau meningkatkan kompetensi yang memiliki syarat kualifikasi ketenagaan yang dapat menyesuaikan dengan lembaga lain yang lebih maju baik dalam dan luar negeri.

Pergi studi banding dengan lembaga lain yang bersungguh-sungguh dan unik guna hasilnya dapat diadopsi guna meningkatkan manajemen ketenagaan yang tidak tertinggal dengan kemajuan lembaga bangsa lain.

C. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik yaitu pengelolaan sumberdaya peserta didik atau siswa yang berada di M.A. Raudlatul Ulum secara keseluruhan.

1. Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik

a. Tujuan Manajemen Peserta Didik

Tujuan manajemen peserta didik yaitu pengelolaan atau pengaturan tentang proses, aktifitas dan kegiatan-kegiatan yang

secara teratur dan terorganisir dikandung dengan maksud dalam pelaksanaan proses kegiatan atau dimaksud dapat berjalan lancar, mudah, rapi secara sistematis sehingga hal ini dapat memberikan kontribusi yang berarti. Sehingga berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki yaitu secara efektif dan efisien. Efektif yaitu, mampu menjalankan tugas manajemen peserta didik secara tepat, cermat, sesuai dengan rencana tanpa membuang-buang waktu, tenaga, maupun biaya, tepat guna pada lembaganya sendiri maupun yang lainnya.

b. Fungsi Manajemen Peserta Didik

Fungsi manajemen peserta didik M.A. di pondok pesantren ini, adopsi fungsi manajemen secara umum (perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan, dan penilaian. Empat fungsi tersebut dibuat program yang sesuai dengan program fokus pada permasalahan yang dikehendaki. Perencanaan (planning) manajemen peserta didik yaitu kerangka atau rancangan pengelolaan peserta didik dengan serangkaian proses pembelajaran selama satu tahun atau tiga tahun selama belajar di M.A. Raudlatul Ulum.

Pengorganisasian manajemen peserta didik M.A. di pondok pesantren yaitu pembentukan kelompok kerja yang melaksanakan tugas dalam proses manajemen dimaksud dengan prinsip koordinasi, tujuan bersama, pembagian tugas dan integrasi. Pengaktifan (actuating) manajemen peserta didik yakni mengaktifkan dan mengefektifkan rencana pengelolaan

manajemen ini secara profesional, aktual, sehingga dapat berjalan dengan baik sesuai yang dikehendaki.

Pengaktifan (*actuating*) ini perlu adanya binaan, pengawasan, dan penegasan karena dengan pembinaan program dapat terarah antar pelaksana dan manajemen terkait koordinasi meminimalkan kesalahan, didukung dengan disiplin dan ketegasan. Penilaian yaitu proses pembuatan atau pemberian nilai hasil dari kinerja manajemen peserta didik adalah suatu keharusan yang dilakukan manajemen pendidikan M.A. Penilaian manajemen peserta didik ini dapat dilakukan dengan cara; individual yaitu langsung secara individu menilai bawahan dari hasil (prestasi yang telah dicapai) secara efektif yaitu melakukan penilaian terhadap pendidik atau tenaga pendidikan yang melaksanakan tugas dari capaian hasil prestasi mereka. Secara internal yaitu penilaian yang dilakukan pada ketenagaan sejauh mana kualitas kerja yang diberikan kepada bagian yang dikelolanya.

2. Unsur-Unsur Manajemen Peserta Didik

Unsur manajemen peserta didik yaitu bagian-bagian dalam pendayagunaan sumber daya manajemen peserta didik yang telah ada guna diberdayakan dalam mengelola manajemen peserta didik tersebut terdiri dari man (orang), mesin atau penggerakan, metode (cara), dan unsur-unsur yang lain.

a. Analisis Kebutuhan

Peraturan dalam analisis kebutuhan didasarkan Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru.

Secara teori, analisis kebutuhan peserta didik dalam penetapan peserta didik yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan, meliputi membentuk panitia penerimaan peserta didik baru yang melibatkan semua unsur guru, pegawai (tata usaha), dan dewan komite sekolah. Selanjutnya pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka, informasi yang harus ada dalam pengumuman tersebut adalah gambaran singkat lembaga persyaratan pendaftaran siswa baru (syarat umum dan syarat khusus), cara pendaftaran, waktu pendaftaran, tempat pendaftaran, biaya pendaftaran, waktu dan tempat seleksi, dan pengumuman hasil seleksi, (Badrudin, hlm. 78).

Hasil penelitian dalam analisis kebutuhan dapat diketahui pada perencanaan penerimaan peserta didik baru di M.A. Raudlatul Ulum. Penerimaan peserta didik baru di M.A. Raudlatul Ulum tidak melakukan promosi media sosial, spanduk, dan lainnya, tetapi dilakukan melalui informasi dari peserta didik ke masyarakat, kalenderisasi untuk semua peserta didik.

Keunggulan dan keunikan yang terdapat dalam analisis kebutuhan di M.A. Raudlatul Ulum adalah penerimaan peserta didik baru (PPDB) di M.A. Raudlatul Ulum yang tidak

dilakukan melalui promosi media sosial, spanduk, dan lainnya. Karena pengelola madrasah meyakini bahwa setiap tahunnya di M.A. Raudlatul Ulum pasti ada peserta didik yang mendaftar.

b. Rekrutmen Calon Peserta Didik Baru

Berdasarkan Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru menjelaskan bahwa (1) PPDB dilaksanakan melalui mekanisme dalam jejaring (*daring/online*) maupun dengan mekanisme luar jejaring (*luring/offline*) dengan memperhatikan kalender pendidikan, (2) sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah melaksanakan PPDB sebagaimana dimaksud pada ayat 1, yaitu pada bulan Juni sampai dengan bulan Juli setiap tahun, (3) sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah wajib mengumumkan secara terbuka proses pelaksanaan, dan (4) informasi PPDB antara lain terkait persyaratan, seleksi, daya tampung berdasarkan ketentuan rombongan belajar, biaya, serta hasil penerimaan peserta didik baru melalui papan pengumuman sekolah maupun media lainnya.

Secara teori, rekrutmen calon peserta didik dilakukan dengan menggunakan dua sistem, yakni dengan menggunakan sistem promosi, sedangkan yang kedua dengan menggunakan sistem seleksi (Ali Imron, hlm. 78).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perekrutan peserta didik baru dilaksanakan enam bulan sebelum tahun ajaran baru dibuka. Pendaftaran dilakukan secara offline,

peserta langsung datang ke tempat pendaftaran di M.A. Raudlatul Ulum.

Keunggulan dan keunikan M.A. Raudlatul Ulum peserta didiknya putra-putri sejumlah 1.883 (halam 165).

Rekrutmen calon peserta didik baru ini dibatasi karena mempertimbangkan kapasitas daya tampung M.A., syarat peserta didik yang diterima adalah lulusan M.Ts. Raudlatul Ulum atau Lulusan Mumtaz atau lulus sistem Ujian Nasional yang sederajat.

Selain itu persyaratan umum dalam perekrutan dijabarkan dalam sistem penerimaan peserta didik baru ada tiga mekanisme. Jalur reguler yaitu bagi lulusan M.Ts. Raudlatul Ulum, jalur khusus (Mumtaz) yaitu bagi lulusan SMP/MTs di luar pondok Raudlatul Ulum, dan jalur tes yaitu bagi peserta didik yang tidak berasal dari pondok Raudlatul ulum dan tidak melewati jalur khusus. Hasil pendaftaran diseleksi menjadi dua kelompok lulusan SMP dan MTs. Selanjutnya dilakukan matrikulasi baca al-Qur'an dan baca kitab kuning untuk dipersiapkan mempermudah proses pembelajaran.

Upaya dalam memperlancar proses belajar mengajar juga perlu diadakan pembinaan peserta didik untuk meningkatkan pembelajaran di M.A. Proses pembinaan ini juga bertujuan untuk mengembangkan potensi, minat, bakat, dan kreativitas peserta didik dengan cara mengadakan kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lainnya. Penempatan dan

pengelompokan peserta didik ini selain berdasarkan nilai ujian dan nilai raport juga berdasarkan minat dan keinginan peserta didik itu sendiri yang sudah direncanakan sejak awal pendaftaran.

Hasil penerimaan peserta didik baru (PPDB) dicatat dalam buku induk dan buku *kleper* di M.A. oleh panitia, sistem pelaksanaannya dilakukan dengan cara merekap formulir pendaftaran peserta didik yang baru. Tata tertib peserta didik terdiri atas empat tata tertib yaitu tata tertib pondok pesantren, tata tertib M.A., tata tertib asrama putra, dan tata tertib asrama putri.

c. Penyeleksian dan Orientasi

1) Seleksi

Penyeleksian calon peserta didik diatur dalam Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017 tentang penerimaan peserta didik baru. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa (1) seleksi calon peserta didik baru kelas 10 (sepuluh) SMA, SMK, atau bentuk lain yang sederajat mempertimbangkan kriteria dengan urutan prioritas sesuai daya tampung berdasarkan ketentuan rombongan belajar sebagai berikut. (a) Jarak tempat tinggal ke sekolah sesuai dengan ketentuan zonasi, (b) usia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf a, (c) SHUN SMP atau bentuk lain yang sederajat, dan (d) prestasi di bidang akademik dan non-akademik yang diakui sekolah. (2) Jarak tempat tinggal ke Sekolah sesuai dengan ketentuan

zonasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, dikecualikan bagi calon peserta didik baru pada SMK atau bentuk lain yang sederajat. (3) Khusus calon peserta didik pada SMK atau bentuk lain yang sederajat, selain mengikuti seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, huruf c, dan huruf d, sekolah dapat melakukan seleksi bakat dan minat sesuai dengan bidang keahlian/program keahlian/kompetensi keahlian yang dipilihnya dengan menggunakan kriteria yang ditetapkan sekolah dan institusi pasangan/asosiasi profesi.

Secara teori seleksi peserta didik merupakan kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon berdasarkan ketentuan yang berlaku (Badrudin, hlm. 79).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seleksi peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum dilaksanakan secara tertulis dan lisan. Tes tertulis mencakup dengan materi pengetahuan umum, agama, bahasa Arab, dan bahasa Inggris sedangkan tes lisan mencakup cara baca tulis Al Quran, bahasa Inggris, dan bahasa Arab.

Keunggulan dan keunikan dalam penyeleksian peserta didik baru di M.A. Raudlatul Ulum dapat dilihat pada cara panitia menyeleksi calon peserta didik baru melalui tes tulis dan lisan. Tes tulis yakni mengerjakan soal pilihan ganda berisi tentang bahasa Arab, bahasa Inggris, dan bahasa Indonesia, pengetahuan agama, dan

pengetahuan umum. Tes lisan dilakukan dengan membaca Al-Qur'an. Selain itu penyeleksian ini juga dilihat berdasarkan prestasi hasil tes dan hasil ujian (nilai ijazah) di rangking nilai tertinggi dan terendah. Hasil seleksi baca tulis al-Qur'annya rendah dikelompokkan dalam kelas persiapan guna menempati persiapan.

2) Orientasi

Orientasi diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang pengenalan lingkungan sekolah bagi siswa. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa pengenalan lingkungan sekolah merupakan kegiatan pertama masuk sekolah untuk pengenalan program, prasarana dan sarana sekolah, cara belajar, penanaman konsep pengenalan diri, dan pembinaan awal kultur sekolah.

Secara teori, tujuan orientasi bagi peserta didik adalah agar peserta didik mengerti dan menaati peraturan yang berlaku di sekolah; agar peserta didik dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan sekolah; agar peserta didik siap menghadapi lingkungan yang baru secara fisik maupun mental dan emosional sehingga merasa nyaman mengikuti proses pembelajaran; agar peserta didik dapat melakukan adaptasi dengan lingkungan sekolah (Badrudin, hlm. 80).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan MOS dilakukan selama tiga sampai lima hari

sesuai dengan situasi dan kondisi. Pelaksanaan MOS dilakukan oleh pengurus OSIS dengan dibimbing oleh Waka Bidang Kesiswaan dengan tujuan mengenalkan seluruh komponen M.A. mulai dari yayasan, kegiatan kebersihan, serta proses pembelajaran.

Keunggulan dan keunikan yang terdapat dalam orientasi adalah masa orientasi siswa ini pengenalan awal secara sistem dan komponen-komponen yang ada di M.A. sebelum proses pembelajaran dimulai. Antara lain pengenalan kepada para pengajar dan seluruh pegawai, sistem pembelajaran, model pembelajaran, tata tertib, dan lain-lain. Semua hal itu disosialisasikan pada masa orientasi peserta didik. Pertemuan wali juga disampaikan empat kali dalam satu tahun yaitu penyerahan peserta didik, penerimaan raport semester, kenaikan kelas, dan wisuda kelas XII. Uniknya dalam pertemuan wali murid yaitu tidak diperbolehkan wali santri (peserta didik) menyerahkan putra-putrinya sendiri-sendiri pada pengasuh pondok (kiai) serta tidak boleh memberikan sesuatu kepada pengasuh atau pegawai siapapun karena jika diketahui ada yang menerima sesuatu dari wali santri sebagai sanksinya dikeluarkan dari pegawai. Menghindari persoalan ini, penyerahan peserta didik dilaksanakan pertemuan dengan mengundang para wali di awal tahun pelajaran baru (bulan Juli) sebelum aktivitas pembelajaran

dimulai, sebagai penyerahan putra-putri wali santri kepada kiai pengasuh pondok sekaligus wali peserta didik.

d. Penempatan dan Pengelompokan

Peraturan penempatan dan pengelompokan didasarkan Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru.

Secara teori, penempatan dan pengelompokan peserta didik dan Sismiati ada lima macam, yaitu 1) *Friendship Grouping* yakni penempatan dan Pengelompokan peserta didik berdasarkan kesukaan di dalam memilih teman di antara peserta didik itu sendiri; 2) *Achievement Grouping* yakni penempatan dan pengelompokan belajar dalam hal ini adalah campuran antara peserta didik yang berprestasi tinggi dan peserta didik yang berprestasi rendah; 3) *Aptitude Grouping* yakni penempatan dan pengelompokan peserta didik berdasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki oleh peserta didik itu sendiri; 4) *Attention or Interest Grouping* yakni penempatan dan pengelompokan peserta didik berdasarkan atas perhatian atau minat yang didasari oleh kesenangan peserta didik itu sendiri; 5) *Intelligence Grouping* yakni penempatan dan pengelompokan yang didasarkan atas hasil tes intelegensi yang diberikan kepada peserta didik (Rugaiyah, hlm. 80).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan dan pengelompokan dilakukan dengan cara penentuan peminatan dengan mempertimbangkan nilai ujian nasional

SMP/MTs, nilai rata-rata raport, tes tertulis peminatan, dan angket peminatan.

Keunggulan dan keunikan ditunjukkan pada penempatan peserta didik di asrama/pondok dan yang pulang. Santri yang tinggal di asrama yaitu santri yang jarak rumahnya lebih dari 15 kilometer. Asrama putra dan putri gedungnya terpisah, setiap kamar rata-rata diisi 26-30 santri terdiri atas campuran peserta didik M.Ts. dan M.A.yang baru dan lama. Sedangkan yang diijinkan pulang yakni santri yang jaraknya dari M.A. maksimal 15 kilometer, namun disarankan juga di asrama bagi yang dekat dan berminat di pondok.

Pengelompokan peserta didik baru didasarkan hasil seleksi atau tes dan berdasarkan nilai raport kelas XII dan nilai hasil ujian akhir. Kelas A merupakan kelas tertinggi dari jumlah kelas X (baru) di bagi dalam A B C dan seterusnya sampai habis. Ketika kelas X meskipun ada kelas yang terpilih dan ada yang ke bawahnya dalam dua semester materi pembelajaran masih sama, belum penjurusan dan peminatan penjurusan. Peminatan dilakukan ketika naik ke kelas XI.

e. Pembinaan Potensi dan Karakter

Pembinaan potensi dan karakter peserta didik diatur dalam Permendiknas Nomor 39 Tahun 2008 tentang pembinaan kesiswaan. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa tujuan dilakukannya pembinaan kesiswaan adalah untuk (a) mengembangkan potensi siswa secara optimal dan terpadu yang meliputi bakat, minat, dan kreativitas,(b) pemantapan

kepribadian siswa untuk mewujudkan ketahanan sekolah sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dan pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan, (c) mengaktualisasikan potensi siswa dalam pencapaian prestasi unggulan sesuai bakat dan minat, (d) menyiapkan siswa agar menjadi warga masyarakat yang berakhlak mulia, demokratis, menghormati hak-hak asasi manusia dalam rangka mewujudkan masyarakat madani (*civil society*).

Secara teori, pembinaan peserta didik di sekolah merupakan tanggung jawab semua tenaga kependidikan. Guru merupakan tenaga pendidik yang kerap kali berhadapan dengan peserta didik dalam proses pendidikan. Guru sebagai pendidik bertanggung jawab atas terselenggaranya proses pembelajaran di sekolah (Badrudin, hlm. 81).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa potensi peserta didik dan kemampuan peserta didik yang berbeda-beda perlu dilakukannya analisis untuk mempermudah guru dalam penyampaian materi. Sebagaimana yang telah diungkapkan Bapak Syukron Makmun (guru IT), sebagai berikut. “...ya diawal sebelum memulai pelajaran saya melakukan pre-testing untuk mengukur kemampuan anak, karna kemampuan anak berbeda-beda, dengan adanya pre-tes mempermudah dalam penyampaian materi dan...” (halaman....)

Pertama, identifikasi perilaku dan karakteristik awal peserta didik adalah salah satu upaya para guru yang dilakukan

untuk memperoleh pemahaman tentang; tuntutan, bakat, minat, kebutuhan dan kepentingan peserta didik, berkaitan dengan suatu program pembelajaran tertentu. Kedua, identifikasi karakter peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum dilakukan dengan memberikan *pre-testing* yakni tes awal yang dilakukan sebelum dimulai pembelajaran, yang dimaksudkan untuk menguji kemampuan awal peserta didik berkenaan dengan tujuan pembelajaran tertentu yang harus dikuasai peserta didik. Ketiga, kemampuan dasar Agama yang dimiliki peserta didik.

Keunggulan dan keunikan dalam hal ini ditunjukkan pada saat setelah lulus ujian, tenaga kependidikan mengawal mereka sampai ke perguruan tinggi yang dituju sehingga menjelang ujian akhir peserta didik sudah mempunyai rencana meneruskan ke Universitas (Mesir, Unnes, Undip, dan lain-lain). Setelah lulus sarjana S1 atau S2 peserta didik berkewajiban mengabdikan di almamater selama dua tahun baru diizinkan bekerja di luar, tetapi tetap menjadi anggota organisasi alumni yang sekarang tetap berjalan namanya IKMARU (Ikatan Pelajar Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum).

Tiga bulan sebelum ujian Kabag Tata Usaha melakukan pendataan kelas XII dari semua jurusan dikelompokkan dan dilakukan pembinaan pada peserta didik juga walinya meneruskan ke perguruan tinggi mana yang dituju atas keinginan peserta didik dan orang tua, minat bakat dan keinginan mereka, dipersiapkan dan dibina sebelumnya agar ada kesiapan secara matang.

M.A. Raudlatul Ulum setiap tahun mengantarkan 20 – 25 peserta didik yang meneruskan ke Al – Azhar Mesir, karena M.A. Raudlatul Ulum sudah *muaddalah* dengan perguruan tinggi tersebut, samapi sekarang M.A. Raudlatul Ulum menjadi nomor dua setelah Ponpes Darusaalam Gontor Ponorogo. Peserta didik yang diberangkatkan tidak semua beasiswa karena porsi beasiswa yang diberikan perguruan tinggi Al-Azhar hanya 5 – 10. Bagi yang tidak beasiswa penuh, direkomendasikan kepada wali peserta didik diluar kesiapan sekitar enam bulan dibina dan diarahkan disiapkan secara masak dari 25 peserta didik yang terpilih itu hasil seleksi dari jumlah peminat yang telah diseleksi dan sudah kesepakatan dengan orang tua wali peserta didik M.A. Raudlatul Ulum.

f. Layanan Peserta Didik

Layanan peserta didik diatur dalam Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 Bimbingan dan Konseling pada Pendidikan Dasar dan Menengah. Peraturan tersebut menjelaskan tentang bimbingan dan konseling merupakan upaya sistematis, objektif, logis, dan berkelanjutan serta terprogram yang dilakukan oleh konselor atau guru bimbingan dan konseling untuk memfasilitasi perkembangan peserta didik/konseli untuk mencapai kemandirian dalam kehidupannya.

1) Layanan Bimbingan Konseling (BK)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa layanan BK terprogram yang dilakukan oleh guru BK M.A.

Raudlatul Ulum digunakan untuk memfasilitasi perkembangan siswa dalam mencapai kemandirian di kehidupannya.

2) Layanan Perpustakaan

Secara teori, perpustakaan sekolah sebagai perangkat pendidikan yang integral dalam sistem kurikulum yaitu (a) perpustakaan sebagai kegiatan belajar mengajar menyediakan koleksi perpustakaan untuk mendukung proses pembelajaran, (b) perpustakaan sebagai pusat penelitian sederhana menyediakan koleksi yang bermanfaat dalam melaksanakan penelitian, (c) perpustakaan sebagai pusat membaca menambah ilmu pengetahuan dan rekreasi serta menambah wawasan yang lebih luas. Berdasarkan jenisnya beberapa layanan perpustakaan meliputi ruang baca, ruang baca buku referensi, meja baca, sirkulasi, referensi, abstrak, indeks, literatur dan layanan koleksi khusus (Hartono, hlm. 83).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan perpustakaan memberikan layanan dan informasi serta menyediakan bahan pustaka secara tepat dan akurat dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi bagi para peserta didik di MA Raudlatul Ulum. Perpustakaan memberikan layanan bahan pustaka kepada peserta didik adalah agar bahan pustaka tersebut yang telah diolah dapat di dimanfaatkan dengan cepat oleh peserta didik pengguna perpustakaan.

3) Layanan Kesehatan

Secara teori, bentuk pendidikan kesehatan adalah memberdayakan masyarakat agar mereka mampu mengadakan prasarana dan sarana kesehatan bagi mereka. Hal ini bukan berarti memberikan layanan kesehatan dengan cuma-cuma tetapi memberikan pelayanan dengan cara kemampuan teknik (pelatihan dan bimbingan) memberikan arahan cara mencari dana untuk pengadaan prasarana dan sarana (Notoadmojo, hlm. 83).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan kesehatan merupakan layanan yang di berikan oleh M.A. Raudlatul Ulum kepada seluruh warga M.A. Raudlatul Ulum terutama siswa-siswinya yang berhubungan dengan kesehatan dan sudah memiliki rumah sakit sendiri as-suyutiyah. Tujuan usaha kesehatan M.A. Raudlatul Ulum secara umum adalah untuk meningkatkan kemampuan hidup sehat dan derajat kesehatan peserta didik sedini mungkin serta menciptakan lingkungan sekolah yang sehat sehingga memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan anak yang harmonis dan optimal dalam rangka pembentukan warga M.A. Raudlatul Ulum yang berkualitas.

4) Layanan Transportasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelayanan transportasi merupakan sarana transportasi bagi Peserta didik untuk kelancaran proses belajar mengajar.

Peserta didik akan merasa aman dan dapat masuk atau pulang sekolah dengan waktu yang telah ditetapkan oleh madrasah. Penyelenggara transportasi M.A. Raudlatul Ulum adalah madrasah itu sendiri atau pihak swasta yang bekerja sama dengan madrasah tersebut. Transportasi di M.A. Raudlatul Ulum mempermudah para siswa saat berangkat ke madrasah dan pulang ke rumah tanpa menunggu angkutan lain sehingga tidak terlambat saat masuk sekolah, hal ini M.A. sudah memiliki satu unit mobil dan satu bok guna angkut peserta didik yang tidak mondok dengan radius 15 KM.

5) Layanan Asrama

Secara teori, salah satu kelebihan sistem pendidikan pondok pesantren adalah keberadaan pondok atau asrama yang menjadi tempat tinggal santri selama 24 jam setiap hari. Apalagi pondok atau asrama ini diberdayakan untuk memberlakukan sistem pembelajaran yang maksimal ia sangat berfungsi secara efektif dalam memperlancar pembelajaran dan sekaligus hasil-hasilnya. Melalui pondok atau asrama itu banyak manfaat antara lain; memudahkan kontrol kegiatan santri, memfasilitasi interaksi belajar sesama santri maupun ustad dan kiai (Mujamil Qomar, hlm. 84).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa asrama diberlakukan bagi peserta didik yang jarak rumahnya lebih dari 15 kilometer, sedangkan bagi peserta didik yang

jarak rumahnya kurang dari 15 kilometer bisa diasramakan atau bisa pulang ke rumah masing-masing.

Keunggulan dan keunikan pelayanan di M.A. Raudlatul Ulum ditunjukkan pada pelayanan peserta didik yang dapat dilihat terlampir. Sedangkan daftar presensi juga terdiri dari tiga presensi yakni presensi madrasah, presensi kegiatan, dan presensi asrama. Daftar presensi digunakan sebagai alat untuk mengontrol kehadiran dan kedisiplinan peserta didik dalam mengikuti pelajaran.

Pelaksanaan pelayanan kepeserta didik adalah memberdayakan sumber daya peserta didik yang melaksanakan tugas manajemen kepeserta didikan secara kuantitas dan kualitas masih ditingkatkan. Adapun pelayanan antara lain, pelayanan bimbingan dan konseling; pelayanan perpustakaan; pelayanan kesehatan; pelayanan transportasi sekolah; dan pelayanan pengasramaan.

Pelayanan peserta didik M.A. Raudlatul Ulum mempunyai tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran agar berkualitas dan menjadi lebih baik. Salah satu pilar penting yang harus mendapatkan perhatian serius adalah pengelola peserta didik. Alasan mendasar adalah secara praktis berhubungan dengan anak didik atau peserta didik di M.A. Beberapa program penting yang memiliki signifikansi dan urgensi, harus mendapat pelayanan dan perhatian khusus. Misalnya

peserta didik yang prestasinya di atas rata-rata atau yang sebaliknya.

Penanaman pelayanan yang baik untuk menjadikan madrasah yang unggul menanamkan nilai-nilai karakter yang Islami. Peningkatan kualitas pembelajaran bukan tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan proses pembelajaran, karena peningkatan mutu pembelajaran juga menuntut manajemen peserta didik yang baik.

Pelaksanaan manajemen peserta didik yang efektif dan unggul memerlukan keterpaduan dari kebenaran aspek sehingga dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Di madrasah pengelolaan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran pada peserta didik. Beberapa program yang dijalankan oleh Wakamad peserta didik dalam rangka melakukan fungsi manajemen ini.

Manajemen peserta didik bukan hanya sebagian dijabarkan diatas, melainkan meliputi aspek yang lebih luas secara operasional dapat digunakan untuk membantu

kelancaran perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh waka kepeserta didikan mengenai manajemen peserta didik dalam peningkatan mutu pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum:

...untuk memperlancar pelaksanaan proses belajar mengajar di M.A. ini di bentuk tim satuan tugas pelaksana pembinaan peserta didik, dan untuk kegiatan dalam peningkatan pembelajaran di sini, diantaranya lebih kepada kegiatan ekstra kurikuler yang menunjang kegiatan intra kurikuler dan juga ada penanaman nilai dan karakter untuk peserta didik...”¹

3. Keunggulan Manajemen Peserta Didik

a. Kegiatan Ekstra

Peserta didik selain pelajaran intra juga pelajar ekstra banyak kegiatan peserta didik diluar jam pelajaran yaitu;

1) Bidang Agama

Ekstrakurikuler bidang agama antara lain :

Kelompok pendalaman tentang baca kitab kuning agar keluar dari M.A. Raudlatul Ulum benar-benar mampu baca kitab kuning sebagai bekal di masyarakat, namanya musyawarah Fahmi Kutubi Tiros (mufakat) atas bimbingan guru atau kiai.

Pendalaman percakapan bahasa Arab, namanya Jamiah Rofiud Dakwah. Kelompok ini mendalami praktek percakapan bahasa Arab secara rutin. Pengembangan

¹Wawancara dengan waka kepeserta didikan 9 Agustus 2016 pukul 13.00WIB.

bahasa Inggris juga mempunyai kelompok ESPC (English Speaking Program Club) yakni pendalaman percakapan bahasa Inggris. Latihan pidato dilaksanakan seminggu satu kali per kelas secara bergantian.

Jurusan bahasa mempunyai kegiatan ekstra debat antar kelas dalam berbahasa (Indonesia, Arab dan Inggris). Kegiatan ekstra keluar yakni mengikuti kompetisi sains madrasah tingkat nasional, kegiatan jurnalistik, seminar bahasa dan kompetisi lainnya sehingga mendapatkan prestasi yang membanggakan M.A. Raudlatul Ulum.

Kecuali pendalaman bidang agama tersebut, masih ada ekstra Pondok yang lain yaitu, ngaji sorogan, Bahstul Masail Diniyah, pengajian Al-Qur'an rutin semua santri, dan menghafal mereka yang sulit dalam menghafal dikarantina.

2) Bidang Sains

Pendalaman sains dilaksanakan masing-masing jurusan yaitu, sastra klub mendalami tentang drama, puisi, tari sufi, stand up performing dan lain-lain (jurusan Bahasa). Sains klub mendalami keahlian biologi, fisika dan kimia (jurusan IPA). Sosial klub mendalami tentang ekonomi, akuntansi, geografi dan ilmu masyarakat lainnya.

3) Bidang Olahraga, Seni dan Pramuka menjadi pilihan peserta didik yang mengembangkan minat dan bakat yang diinginkan mereka. Hal inilah bagian keunggulan peserta didik yang menyebabkan terkenalnya M.A. Raudlatul Ulum di Indonesia.

b. Kesiapan Ujian

Kesiapan ujian peserta didik M.A. Raudlatul Ulum sudah terbiasa penyiapan yang masak. Sebagaimana disampaikan Bapak Mahmudi, S.Kom. “Lima bulan sebelum pelaksanaan Ujian Nasional, Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional, dan Mulok, peserta didik sudah diwajibkan ikut kedalam pengayaan materi.” (lihat jadwal pemadatan materi dan pengayaan bab III).

Jadwal pengayaan dan pemadatan materi ujian dilaksanakan selama enam hari, tiga hari putra dan tiga hari untuk putri. Pemberi materi adalah guru bidang studi masing-masing sesuai dengan ahlinya secara bergantian. Hal ini dilaksanakan agar peserta didik siap ujian secara fisik atau mental. Targetnya lulus 100% selalu demikian dan peserta didik sudah terbiasa disiplin dan sangat patuh terhadap kiai dan para pendidik. Peserta didik diharamkan menyontek atau kerjasama mereka taat dan patuh tidak berani melakukan.

Dengan demikian, kedisiplinan dan kesungguhan dalam kesiapan ujian itulah benar-benar terwujud dan hasilnya sangat membanggakan setiap tahun lulus 100%. Para pendidik, tenaga kependidikan, bersama-sama pegawai lain selalu menyukkseskan karena disadari sistem kebersamaan yang kuat, tulus, dan penuh pengabdian.

c. Belajar Penuh Waktu

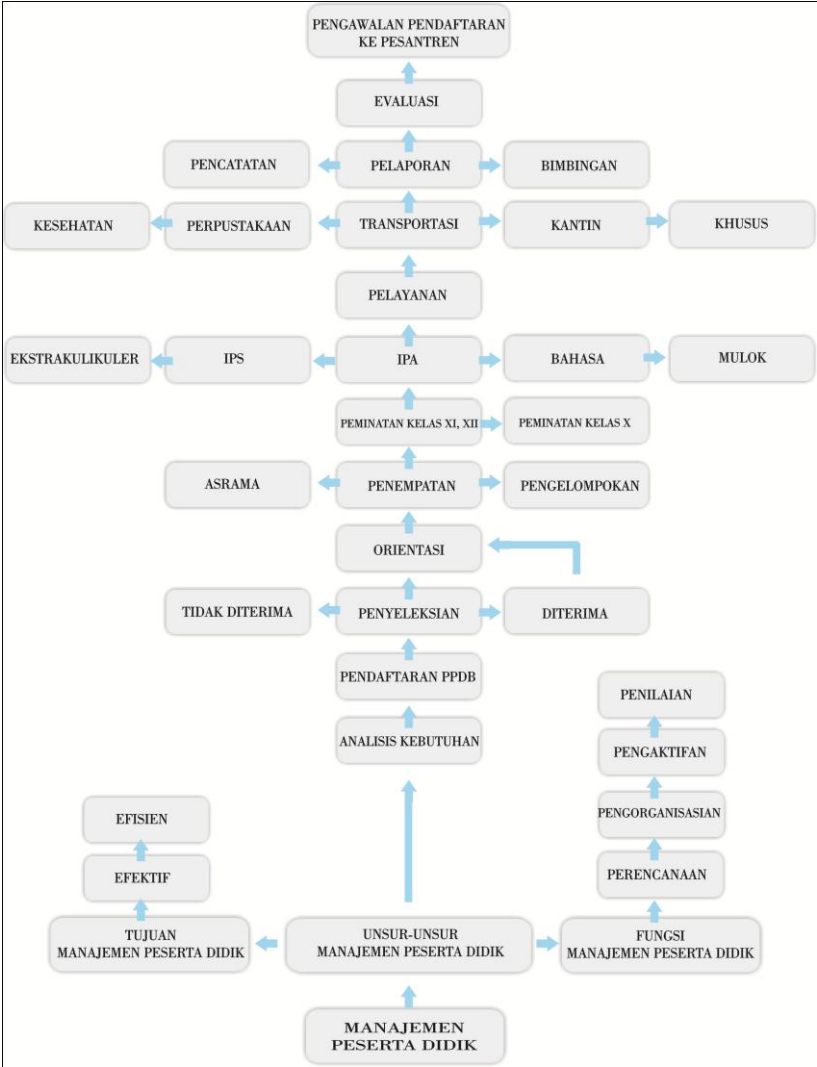
Peserta didik M.A. Raudlatul Ulum dan semua sampai belajar dengan penuh waktu karena sejak jam 03.00 WIB dibangunkan melaksanakan salat tahajud

diteruskan salat subuh sampai jam 22.00 WIB wajib istirahat atau tidur.

4. Skema Manajemen Peserta didik M.A. Raudlatul Ulum

a. Skema Manajemen Peserta Didik

Bagan 4.3 Skema Manajemen Peserta Didik M.A. Raudlatul Ulum



b. Penjelasan Skema

Manajemen peserta didik mempunyai tujuan memberdayakan potensi yang dimiliki dengan tujuan apa yang direncanakan dapat berjalan efektif dan efisien. Fungsinya yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengaktifkan, dan penilaian dengan beberapa unsur manajemen peserta didik sebagai berikut:

Analisis kebutuhan peserta didik baru disesuaikan dengan daya tampung ruang kelas. Berapa peserta didik yang akan diterima. Apabila Kepala M.A. menginginkan lebih dari kemampuan daya tampung, konsekuensinya menyiapkan prasarana dan sarana sebagaimana jumlah yang ditetapkan dan pemberitahuan kepada pengurus Yayasan. Apabila kesiapan daya tampung lebih karena peserta didik yang mendaftar menurut tidak menjadi permasalahan bagi madrasah dan pengurus.

PPDB (Pendaftaran Peserta Didik Baru) kepada M.A. membentuk panitia yang ditugasi adalah waka kesiswaan berikut melengkapi kepanitiaan yang lain. Tugas panitia antara lain; publikasi, pendaftaran, penentuan mulai dan akhir penutupan. Berikut syarat pendaftaran yaitu menyiapkan materi tes penyeleksian dan kriteria diterima atau tidak diterima serta syarat-syarat kelulusan. Pendaftar yang diterima ada dua bentuk yaitu; lulus tanpa syarat dan lulus bersyarat, artinya diterima tapi mengikuti kelas persiapan karena belum mampu memenuhi syarat masuk kelas.

Orientasi peserta didik dilaksanakan setelah diterimanya hasil seleksi. Orientasi ini juga dinamakan MOPDB (Masa Orientasi Peserta Didik Baru). Tujuannya adalah pengenalan lingkungan proses pembelajaran, siklus belajar, para pengajar, dan lain-lain agar dapat menyesuaikan perubahan tingkat SLTP ke tingkat SLTA. Waktu pelaksanaan maksimal tiga hari jam efektif yaitu jam 07.00 WIB - 14.00 WIB (sama dengan waktu sekolah). Selanjutnya penempatan aktif masuk kelas pembelajaran efektif.

Penempatan peserta didik M.A. Raudlatul Ulum sesuai dengan hasil seleksi penyaringan dan nilai ujian SLTP (M.Ts./SMP).

Kelas A merupakan kelas terbaik, selanjutnya kelas B dan seterusnya dirangking sebagaimana hasil pendaftar masuk kelas X belum ada penjurusan, nanti ketika naik ke kelas XI dikelompokkan sesuai peminatan peserta didik pada jurusan yang disiapkan (IPA, IPS, Bahasa, Mulok). Peminatan peserta didik disesuaikan keinginan masing-masing. Demikian juga kegiatan ekstra kurikulum sesuai dengan bakat dan minat peserta didik.

Pelayanan peserta didik selain pembelajaran antara lain; pelayanan perpustakaan, pelayanan kantin, transportasi, kesehatan. Semuanya diatur Madrasah Aliyah karena sudah diikat dengan tata tertib dan peraturan pondok dan madrasah, sehingga pelayanan peserta didik dapat terpenuhi.

Bimbingan konseling hasil pelaporan para wali kelas ditindak lanjuti guru BP selanjutnya pembinaan. Antara Bimbingan Konseling, pelaporan dan pencatatan peserta didik merupakan tiga hal yang berkaitan karena ketiganya merupakan proses mengatasi problematika peserta didik.

Evaluasi manajemen peserta didik setiap tahun dilaksanakan untuk mengetahui hasil yang sudah baik sesuai rencana ditingkatkan lebih baik, jika diketahui terdapat kekurangan tidak sesuai perencanaan akan diperbaiki dan dibenahi kekurangan dimaksud.

Akhir belajar kelas XII M.A. Raudlatul Ulum mengenalnya sampai kemana mereka meneruskan dan diharap setelah kuliah selesai kembali mengabdikan di almamater dan kemasyarakatan sesuai dengan keadaan masing-masing.

Motivasi yang tinggi, motivasi adalah dorongan yang muncul dari diri seseorang, baik yang muncul dari dalam maupun yang muncul dari luar. Dorongan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang timbul dari dalam diri guru itu sendiri muncul mengingat arti pentingnya sebuah pembelajaran.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen peserta didik

a. Secara Internal

Jumlah peserta didik jumlahnya besar akan berpengaruh pada proses manajemen peserta didik, karena peserta didik yang besar kaya akan potensi, karakter, minat bakat serta potensi lainnya, dapat mendorong kebersamaan yang kuat saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

Pembinaan dan pengembangan potensi peserta didik lebih mudah dilaksanakan karena potensi besar pengelompokannya semakin mudah dan perlu dieksplorasi secara cermat. Potensi dan bakat yang mereka bawa kedisiplinan di asrama pondok dalam belajar, sholat, ngaji, dll. Merupakan pembentukan karakter yang luar biasa karena istilah lain boarding school ini jadwal sudah disiapkan berikut waktu kegiatan satu hari satu malam sudah disiapkan secara tertib. Tata tertib M.A. Raudlatul Ulum sama dengan tata tertib pondok, sehingga tata tertib tersebut berlaku bagi semua peserta didik di M.A. Raudlatul Ulum. uniknya 96 tata tertib terdiri dari kewajiban santri putra 33 larangan santri putra dan lain-lain 13 (lampiran tata tertib) tidak ada yang berani melanggar sehingga situasi di pondok pesantren Raudlatul Ulum benar-benar disiplin, tertib, sesuai dengan peraturan tersebut dan saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

b. Secara Eksternal

faktor eksternal peserta didik M.A. Raudlatul Ulum secara eksternal secara langsung sudah terantisipasi dengan tata tertib atau internal. Media jejaring sosial yang sangat deras di era sekarang ini peserta didik M.A. yang di pondok dalam posisi awam dengan derasnya media jejaring sosial tersebut. Jika ada kesempatan membuka hal tersebut waktunya sedikit sekali. Misalnya peserta didik atau santri hanya diijinkan pulang satu setengah bulan sekali hanya sehari semalam. Kamis pukul 13.00

pulang, jumat sebelum jumatan harus sudah sampai asrama atau pondok.

Ketika di pondok juga tidak ada waktu internet karena sudah rapatnya kegiatan. Hal inilah yang menjadi salah satu kepercayaan wali peserta didik di ponpes Raudlatul Ulum. banyak prestasi yang dicapai dari berbagai lomba kegiatan agama (baca kitab), ilmu pengetahuan, seni dan budaya ditingkat regional maupun tingkat nasional. Setiap tahun sangat membanggakan, siap bertanding dan bersanding dalam kebaikan (*fastabiqul khoirat*). Pengajar dua orang dari Mesir bantuan dari Kemenag sangat berpengaruh pada peserta didik yang mondok atau asrama karena keduanya menetap di pondak selama kontrak di Indonesia selama dua tahun.

Pengaruh alumni yang kuliah dari Mesir diberangkatkan pondok 20-25 beasiswa sendiri dan biaya pulang setiap tahun. Sangat positif pengaruhnya terhadap peserta didik baru setiap tahun.

D. Manajemen Prasarana dan Sarana

Manajemen prasarana dan sarana adalah penggunaan alat bantu dalam penyelenggaraan sesuai dengan proses pemberdayaan yang aktif sehingga memudahkan program yang direncanakan.

1. Tujuan dan Fungsi Manajemen Prasarana dan Sarana

a. Tujuan Manajemen Prasarana dan Sarana

Tujuan manajemen prasarana dan sarana yaitu untuk pengelolaan atau pengaturan tentang pengadaan prasarana dan sarana agar secara teratur dan terorganisir dikandung dengan maksud dalam pelaksanaan proses kegiatan ini dapat berjalan

lancar, mudah, rapi secara sistematis sehingga hal ini dapat memberikan kontribusi yang berarti. Kebutuhan prasarana dan sarana disesuaikan dengan apa yang dikehendaki yaitu secara efektif dan efisien. Efektif yaitu, mampu menjalankan tugas manajemen prasarana dan sarana secara tepat, cermat, sesuai dengan rencana tanpa membuang-buang waktu, tenaga, maupun biaya, tepat guna pada lembaganya sendiri maupun yang lainnya.

b. Fungsi Manajemen Prasarana dan Sarana

Fungsi manajemen prasarana dan sarana M.A. di pondok pesantren ini, mengadopsi fungsi manajemen secara umum (perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan, dan penilaian. Empat fungsi tersebut dibuat program yang sesuai dengan program fokus pada permasalahan prasarana dan sarana. Perencanaan (planning) manajemen peserta didik yaitu kerangka atau rancangan pengelolaan prasarana dan sarana dengan serangkaian proses pengadaan dan penyediaan selama satu tahun atau tiga tahun selama belajar di M.A. Raudlatul Ulum.

Pengorganisasian manajemen prasarana dan sarana M.A. di pondok pesantren yaitu pembentukan kelompok kerja yang melaksanakan tugas dalam proses manajemen dimaksud dengan prinsip koordinasi, tujuan bersama, pembagian tugas dan integrasi. Pengaktifan (actuating) manajemen peserta didik yakni mengaktifkan dan mengefektifkan rencana pengelolaan manajemen ini secara profesional, aktual, sehingga dapat berjalan dengan baik sesuai yang dikehendaki.

Pengaktifan (actuating) ini perlu adanya binaan, pengawasan, dan penegasan karena dengan pembinaan program dapat terarah antar pelaksana dan manajemen terkait koordinasi meminimalkan kesalahan, didukung dengan disiplin dan ketegasan. Penilaian yaitu proses pembuatan atau pemberian nilai hasil dari kinerja manajemen prasarana dan sarana adalah suatu keharusan yang dilakukan manajemen prasarana dan sarana di M.A. Penilaian manajemen prasarana dan sarana ini dapat dilakukan dengan cara; individual yaitu langsung secara individu menilai bawahan dari hasil (prestasi yang telah dicapai) secara efektif yaitu melakukan penilaian terhadap prasarana dan sarana yang melaksanakan tugas dari capaian hasil prestasi mereka. Secara internal yaitu penilaian yang dilakukan pada ketenagaan sejauh mana kualitas kerja yang diberikan kepada bagian yang dikelolanya.

Prasarana dan sarana diatur pada Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Prasarana dan Sarana. Sebuah SMA/M.A. sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut. (1) ruang kelas, (2) ruang perpustakaan, (3) ruang laboratorium biologi, (4) ruang laboratorium fisika, (5) ruang laboratorium kimia, (6) ruang laboratorium komputer, (7) ruang laboratorium bahasa, (8) ruang pimpinan, (9) ruang guru, (10) ruang tata usaha, (11) tempat beribadah, (12) ruang konseling, (13) ruang UKS, (14) ruang organisasi kesiswaan, (15) jamban, (16) gudang, (17) ruang sirkulasi, dan (18) tempat bermain/berolahraga.

Secara teori menurut Rivai dkk, Manajemen prasarana dan sarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga prasarana dan

sarana pendidikan agar memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan (hlm. 85).

2. Unsur-Unsur Manajemen Prasarana dan Sarana

Unsur manajemen prasarana dan sarana yaitu bagian-bagian dalam pendayagunaan sumber daya manajemen peserta didik yang telah ada guna diberdayakan dalam mengelola manajemen prasarana dan sarana tersebut terdiri dari man (orang), mesin atau penggerak, metode (cara), dan unsur-unsur yang lain.

a. Analisis Kebutuhan

Keunggulan analisis kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum sudah tercukupi antara lain asrama putra-putri sudah terpisah dan tercukupi, pelayanan kesehatan peserta didik telah memiliki rumah sakit as-Syuyuti. Ruang belajar masih satu tempat dengan dua gedung lantai 3 laki-laki masuk pagi dan perempuan masuk sore. Meskipun demikian proses pembelajaran berjalan lancar tidak ada hambatan, namun berjalan dengan baik semangat belajar sangat kondusif.

Asrama peserta didik atau santri rata-rata per kamar 30-40 orang, antara laki-laki dan perempuan gedungnya juga dipisahkan. Namun, semuanya itu dibawah satu manajemen yakni pengasuh pondok atau kiai sehingga kebutuhan yang dimaksud sesuai dengan kebutuhan madrasah aliyah.

b. Pengadaan Barang

Proses pengadaan prasarana dan sarana pendidikan, ada beberapa kemungkinan yang bisa ditempuh yaitu 1) pembelian

dengan biaya pemerintah, 2) pembelian dengan biaya dari SPP, dan 3) bantuan dari masyarakat lainnya (Hasbullah, hlm. 89).

Hasil penelitian bahwa pengadaan barang pada prasarana dan sarana dilakukan dengan hasil rapat terlebih dahulu yang melibatkan pihak-pihak terkait yaitu Kepala madrasah, wakil kepala, bidang prasarana dan sarana, kepala tata usaha, dan bendahara. prasarana dan sarana di M.A. Raudlatul Ulum disesuaikan dengan kebutuhan madrasah yang diprioritaskan dan dipandang penting.

Keunggulan dalam pada pengadaan barang yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dimaksud M.A. Raudlatul Ulum dan sesuai dengan kemampuan anggaran dengan skala prioritas. Diantara kelengkapan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum sudah memiliki Rumah Sakit sendiri sebagaimana disebutkan *Assyuyuthiyyah* yang selalu siap mengatasi peserta didik yang sakit cepat teratasi, dan sudah siap beserta dokternya. Rumah sakit tersebut kecuali untuk pelayanan kesehatan peserta didik atau santri juga pelayanan pengobatan masyarakat pada umumnya sehingga hasilnya pun guna untuk mendukung kebutuhan yayasan secara keseluruhan.

Sarana ibadah (masjid), sarana perpustakaan, laboratorium, sarana olahraga terpenuhi keseluruhannya termasuk logistik M.A. dan pondok pesantren. Keunikan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum, mempunyai tempatnya di pelosok utara Kota Pati, Jawa Tengah, namun

peserta didik/santri datang dari beberapa Kota di Indonesia (Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan lain-lain). Telah tersedia bis dan book guna antar jemput peserta didik yang tidak di asrama pondok, juga mereka tempatnya yang masuknya jauh dari transportasi umum juga menjemput mereka yang tidak memiliki motor atau sepeda.

c. Penginventarisasian

Penginventarisasian adalah kegiatan melaksanakan penggunaan, penyelenggaraan, pengaturan dan pencatatan barang-barang, menyusun daftar barang yang menjadi milik sekolah ke dalam satu daftar inventaris barang secara teratur. Tujuannya adalah menjaga dan menciptakan tertib administrasi barang milik negara yang dipunyai suatu organisasi. Yang dimaksud dengan inventaris adalah suatu dokumen berisi jenis dan jumlah barang yang bergerak maupun yang tidak bergerak yang menjadi milik negara serta berada dibawah tanggungjawab sekolah (hlm. 89).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pelaksanaan peginventarisasi M.A. Raudlatul Ulum sudah baik bukti akreditasi terakhir lalu dapat predikat A (95), meskipun demikian M.A. Raudlatul Ulum selalu terus mengupayakan menyelesaikan permasalahan tersebut. Prasarana dan sarana M.A. sangat banyak jenis dan jumlahnya, kondisi tersebut terkadang memiliki rentang waktu relatif dimakan usia. Pemakaian prasarana dan sarana pendidikan yang ada, pada akhirnya dengan kondisi tertentu, diperlukan penghapusan atau

peremajaan prasarana dan sarana pendidikan tersebut, banyak hal yang mengakibatkan adanya penghapusan prasarana dan sarana pendidikan, salah satunya adalah akibat dari pemakaian barang yang sudah lama sehingga belum terfikirkan menggantinya.

Keunggulan dan keunikannya semua kebutuhan pendidik M.A. Raudlatul Ulum dapat terpenuhi berdasarkan kebutuhan kepemilikan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum diinventariskan secara tertib administrasi mulai dari kepemilikan tanah, bangunan gedung dan lain-lain. Diinventariskan sesuai dengan perkembangan zaman menggunakan sistem komputerisasi secara profesional.

d. Pengawasan Prasarana dan Sarana

Fungsi pengawasan manajemen prasarana dan sarana, peran pengawasan menjadi sangat penting dilakukan oleh **pimpinan**, dalam hal ini pengawasan dimaknai sebagai peneliti yang mengawasi semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai peraturan yang berlaku atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal (Daryanto, hlm. 90).

Hasil penelitian ini adalah pengawasan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum dilakukan dengan kegiatan pemetaan dan penempatan barang semuanya itu menjadi penanggung jawab dari seorang manajer/waka prasarana dan sarana. Kegiatan proses pengorganisasian prasarana dan sarana pendidikan yang paling menonjol adalah pengelolaan seluruh fasilitas yang dibutuhkan secara serius langsung terasawasi

maupun tidak langsung dalam proses pembelajaran segala kebutuhan yang diinginkan dapat di penuhi tidak kurang sekali pengawasan.

Keunggulan dan keunikannya pengawasan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum selalu tertib dilaksanakan oleh Wakamad bidang prasarana dan sarana berdasarkan laporan wali kelas atau guru lain yang mengetahui jika ada kerusakan. Pengawasan dilaksanakan dengan jujur, disiplin untuk mengetahui keadaan barang juga untuk menjaga penghematan tidak cepat rusak dan dirawat dengan baik juga aman dari gangguan yang tidak bertanggungjawab.

e. Evaluasi Prasarana Sarana

Secara teori, evaluasi program kerja prasarana dan sarana disusun sebagai upaya yang dilakukan oleh madrasah dalam mengukur keberhasilan program kerja madrasah ke depan yang telah dilaksanakan selama satu tahun pelajaran (hlm. 75).

Hasil penelitian ini ditunjukkan bahwa evaluasi prasarana dan sarana direalisasikan dalam satu tahun satu kali, namun disesuaikan juga dengan adanya penambahan dan kebutuhan sarpras yang berkembang.

Keunggulan dan keunikannya terlihat pada evaluasi prasarana dan sarana dalam satu tahun sekali telah disesuaikan dengan kebutuhan rutin. Kebutuhan temporer dan kebutuhan primer. Hasil pemakaian prasarana dan sarana dalam satu tahun ada yang masih baik, ada yang perlu diperbaiki, dan ada yang rusak. Perkembangan madrasah semakin baik berakibat pada

penambahan barang juga penggantian barang-barang yang sudah rusak maka perlu adanya evaluasi secara jeli dan teliti.

f. Penghapusan

Secara teori, barang-barang yang ada di sekolah, terutama yang berasal dari pemerintah (khusus sekolah negeri) tidak akan selamanya bisa digunakan atau dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan, hal itu karena rusak berat sehingga tidak dapat dipergunakan lagi, barang tersebut sudah tidak sesuai dengan keadaan atau kebutuhan, biaya pemeliharaannya yang tinggi, jumlah barang tersebut berlebihan sehingga tidak bisa dimanfaatkan dan nilai guna barang tersebut tidak perlu dimanfaatkan (hlm. 75)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa guru M.A. Raudlatul Ulum menggunakan prasarana dan sarana pendidikan dengan maksimal. Namun terdapat kendala yang dihadapi yaitu kurangnya media pembelajaran yang dimiliki madrasah. pemeliharaan dan penghapusan dilakukan ketika barang sudah tidak layak pakai diletakkan di gudang.

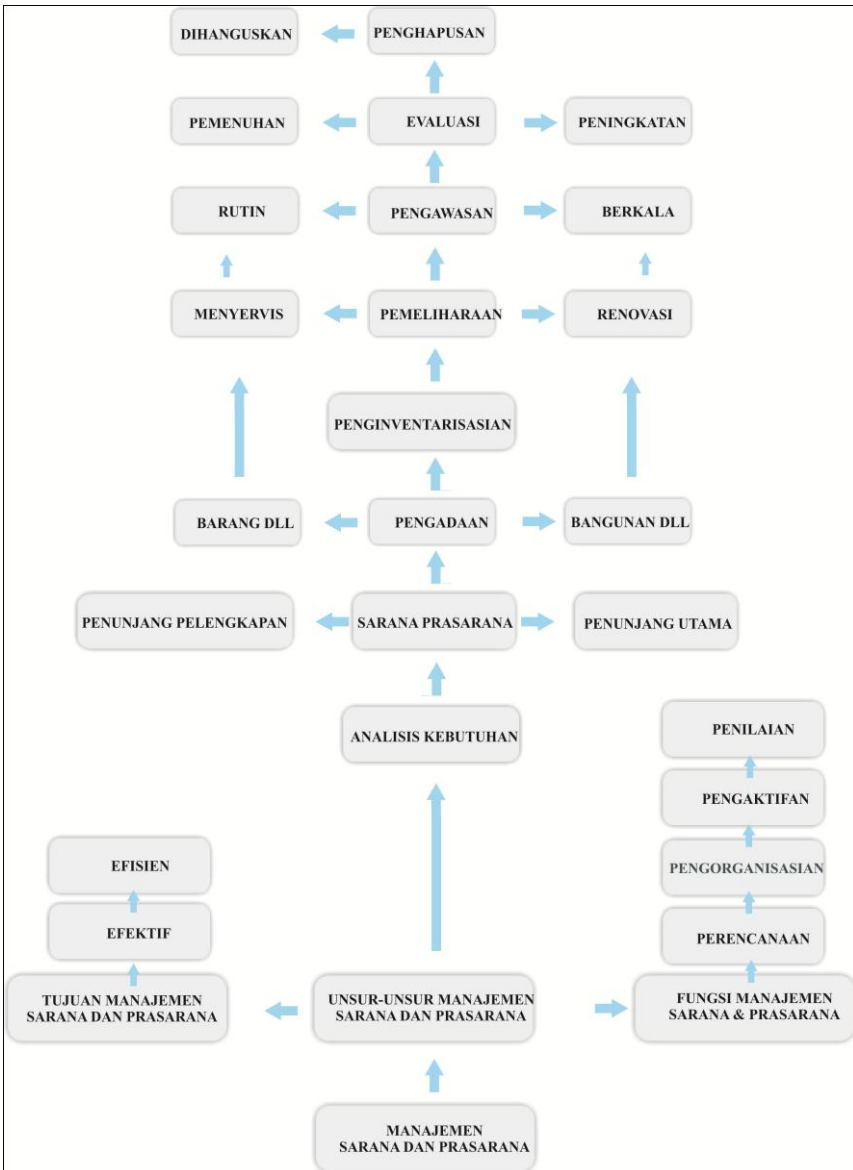
3. Keunggulan Manajemen Prasarana dan Sarana

Keunggulan dan keunikannya dapat dilihat dari barang sudah tidak layak dipakai dalam proses pembelajaran dilakukan pemilihan barang yang masih dapat dipakai dan barang sudah tidak dapat digunakan. Yang masih dapat digunakan tetapi keadaannya rusak perlu diperbaiki atau diservis sehingga berfungsi kembali, sedangkan yang rusak menjadi barang rosokan atau dihanguskan. Barang yang susah dan tidak dapat diperbaiki diganti baru, agar sarana kebutuhan dapat memenuhi sebagaimana rencana kebutuhan.

4. Skema Manajemen Prasarana dan Sarana M.A. Raudlatul Ulum

a. Skema Manajemen Prasarana dan Sarana

Bagan 4.4 Skema Manajemen Prasarana dan sarana



b. Penjelasan Skema

Langkah-langkah pengadaan prasarana dan sarana dianalisis menurut kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum antara yang paling penting lebih didahulukan melihat kebutuhan rutin primer dan sekunder. Kebutuhan primer adalah semua aset yang dibutuhkan dalam pembelajaran secara rutin sebagai penunjang utama. Kebutuhan sekunder adalah sebagai pelengkap dari kebutuhan primer.

Pengadaan bangunan dari barang-barang setelah dianalisa kebutuhannya dengan cara mendahulukan yang lebih / paling penting, pembangunan gedung untuk penambahan lokal, laborat atau yang lainnya: dilaksanakan jika kebutuhan pendidikan M.A. Raudlatul Ulum sudah mendesak. Demikian juga dalam pengadaan barang direalisasikan jika sudah dibutuhkan, kecuali kebutuhan rutin disiapkan secara penuh sebelum proses pembelajaran.

Seluruh aset kepemilikan M.A. Raudlatul Ulum diinventarisasi ke dalam buku inventaris dengan kode-kode tertentu, selanjutnya ditulis dengan cat, kode atau stiker sebagai kode aset untuk memudahkan pengecekan dan mengontrol barang-barang yang masih baik dan yang rusak.

Pemeliharaan aset prasarana dan sarana diperbaiki sesuai dengan kerusakannya sehingga benar-benar terpelihara dan dapat difungsikan sesuai dengan fungsinya. Pemeliharaan bangunan direnovasi ketika ada kerusakan dan perlu diperbaiki secara berkesinambungan.

Pengawasan prasarana dan sarana dilakukan dua langkah yaitu; langkah pertama pengawasan rutin setiap hari, minggu, atau bulan tergantung situasi dan kondisi. Langkah kedua yakni pengawasan berkala atau sesekali jika datang mengawasi atau mengontrak keadaan prasarana dan sarana yang dibutuhkan.

Evaluasi prasarana dan sarana dilakukan pada akhir kegiatan atau satu tahun dua kali semester ganjil dan semester genap (akhir semester). Hasil evaluasi jika tidak sesuai perencanaan dicari kekurangan dan kelebihan selanjutnya dilakukan peningkatan prasarana dan sarananya yang lebih baik dan layak. barang-barang yang tidak layak dipakai dihanguskan atau dimusnahkan diganti pengadaan barang yang baru sesuai dengan kebutuhan M.A. Raudlatul Ulum.

Pembentukan TIM dalam pengadaan prasarana dan sarana di M.A. Raudlatul Ulum sangatlah baik, dengan Tim akan mudah terorganisir mana barang yang perlu dibeli maupun tidak.

Selalu adanya pemeriksaan barang atau pengecekan barang ketika pembelian awal di toko, sampai di madrasah dicek lagi sehingga adanya pengecekan tersebut tidak akan merugikan madrasah

Adanya perhatian khusus dalam hal barang yang rusak, ketika ada barang yang rusak maka pihak madrasah menyuruh salah satu guru yang bisa menyervis barang tersebut, ketika memang tidak ada guru yang bisa maka di servis di luar madrasah.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen prasarana dan sarana

a Secara Internal

Faktor internal manajemen prasarana dan sarana adalah membentuk panitia pengadaan barang atau kebutuhan lainnya guna merealisasikan pengadaan prasarana dan sarana penunjang kegiatan di M.A. Raudlatul Ulum.

b Faktor Eksternal

Kemajuan M.A. Raudlatul Ulum karena kelengkapan prasarana dan sarana pendidikan M.A. sudah sesuai dengan semua kebutuhan dan tercukupi. Dengan melakukan pembentukan tim, setelah itu dilakukan pengawasan dan perhatian terhadap prasarana dan sarana yang telah ada.

E. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan yaitu penggunaan sumber daya manusia untuk mengelola keuangan mulai dari sumber-sumber keuangan, untuk memenuhi kebutuhan pengadministrasian sampai pelaporan dan pertanggung jawaban serta evaluasi untuk perbaikan kedepan.

1. Tujuan dan Fungsi Manajemen Keuangan

a. Tujuan Manajemen Keuangan

Tujuan manajemen keuangan yaitu pengelolaan atau pengaturan tentang keuangan baik sumber dan pengeluaran keuangan yang secara teratur dan terorganisir dikandung dengan maksud dalam pelaksanaan proses kegiatan keuangan ini dapat berjalan lancar, mudah, rapi secara sistematis sehingga hal ini dapat

memberikan kontribusi yang berarti. Kebutuhan keuangan M.A. disesuaikan dengan apa yang dikehendaki yaitu secara efektif dan efisien. Efektif yaitu, mampu mengelola tugas manajemen keuangan secara tepat, cermat, sesuai dengan rencana tanpa membuang-buang waktu, tenaga, maupun biaya, tepat guna bagi lembaganya sendiri maupun yang lainnya.

b. Fungsi Manajemen Keuangan

Fungsi manajemen keuangan M.A. di pondok pesantren ini, juga mengadopsi fungsi manajemen secara umum (perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan, dan penilaian). Empat fungsi tersebut dibuat program yang sesuai dengan program fokus pada permasalahan keuangan. Perencanaan (*planning*) manajemen keuangan yaitu kerangka atau rancangan pengelolaan keuangan dengan serangkaian proses pengadaan dan penyediaan selama satu tahun atau tiga tahun selama belajar di M.A. Raudlatul Ulum.

Pengorganisasian manajemen keuangan M.A. di pondok pesantren yaitu pembentukan kelompok kerja yang melaksanakan tugas dalam proses manajemen dimaksud dengan prinsip koordinasi, tujuan bersama, pembagian tugas dan integrasi. Pengaktifan (*actuating*) manajemen keuangan yakni mengaktifkan dan mengefektifkan rencana pengelolaan manajemen ini secara profesional, aktual, sehingga dapat berjalan dengan baik sesuai yang dikehendaki.

Pengaktifan (*actuating*) ini perlu adanya binaan, pengawasan, dan penegasan karena dengan pembinaan program dapat terarah antar pelaksana dan manajemen terkait koordinasi

meminimalkan kesalahan, didukung dengan disiplin dan ketegasan. Penilaian yaitu proses pembuatan atau pemberian nilai hasil dari kinerja manajemen prasarana dan sarana adalah suatu keharusan yang dilakukan manajemen prasarana dan sarana M.A. Penilaian manajemen prasarana dan sarana ini dapat dilakukan dengan cara; individual yaitu langsung secara individu menilai bawahan dari hasil (prestasi yang telah dicapai) secara efektif yaitu melakukan penilaian terhadap prasarana dan sarana yang melaksanakan tugas dari capaian hasil prestasi mereka. Secara internal yaitu penilaian yang dilakukan pada ketenagaan sejauhmana kualitas kerja yang diberikan kepada bagian yang dikelolanya.

Permendiknas Nomor 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Non Personalia. Biaya operasi nonpersonalia meliputi: biaya alat tulis sekolah (ATS), biaya bahan dan alat habis pakai (BAHP), biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan, biaya daya dan jasa, biaya transportasi/perjalanan dinas, biaya konsumsi, biaya asuransi, biaya pembinaan siswa/ekstra kurikuler, biaya uji kompetensi, biaya praktek kerja industri, dan biaya pelaporan.

Permendikbud Nomor 16 Tahun 2016 tentang petunjuk teknis penggunaan dan pertanggungjawaban keuangan dana bantuan operasional sekolah. Peraturan ini merupakan terkait dengan batas maksimum penggunaan dana BOS untuk membayar honor bulanan guru atau tenaga kependidikan honorer di sekolah swasta yang semula maksimal hanya 30% diubah menjadi maksimal 50% dari total dana BOS yang diterima.

Secara teori, manajemen keuangan pendidikan adalah proses melaksanakan seluruh aktivitas keuangan yang berkaitan dengan bidang-bidang kependidikan yang melibatkan kerjasama seluruh personal dan adanya kinerja yang sesuai dengan tugas dan kedudukannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Herabudin (2009) sebagaimana dikutip Heryati dan Muhsin, hlm. 92).

2. Unsur-Unsur Manajemen Keuangan

Unsur manajemen keuangan yaitu bagian-bagian dalam pendayagunaan sumber daya manajemen peserta didik yang telah ada guna diberdayakan dalam mengelola manajemen keuangan tersebut terdiri dari man (orang), mesin atau pergerakan, metode (cara), dan unsur-unsur yang lain.

a. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan adalah rincian yang terurai tentang sumber keuangan yang digunakan untuk melaksanakan berbagai program sekolah selama periode satu tahun fiskal (Heryati dan Muhsin, hlm. 94).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan terhadap keuangan madrasah mencakup dua kegiatan yaitu penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah serta pengembangan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah.

Keunggulan dan keunikan dalam penyusunan rencana anggaran belanja Madrasah di M.A. Raudlatul Ulum merencanakan kebutuhan-kebutuhan untuk kegiatan-kegiatan

yang akan dilaksanakan oleh madrasah dalam jangka waktu satu tahun kedepan. Dalam perencanaan anggaran ini berisi rancangan anggaran penerimaan dan pengeluaran yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan madrasah dalam 1 tahun ke depan.

Anggaran difungsikan sebagai alat penaksir kebutuhan biaya yang diperlukan dan rincian pengeluaran beserta kegiatannya. Anggaran yang berisi perkiraan pendapatan dari berbagai jenis sumbangan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah. Selain itu anggaran berfungsi sebagai alat otoritas dalam mengeluarkan dana sesuai dengan perencanaan penyusunan anggaran di M.A. Raudlatul Ulum dilakukan oleh Kamad beserta Wakamad atau pembantu melakukan rapat-rapat terutama pada akhir tahun anggaran juga sebagai alat efisien, anggaran digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pemborosan atau penghematan dan juga sebagai pengendali jumlah anggaran yang mendesak dan tidak mendesak. Dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses negosiasi atau perundingan dengan kesepakatan antara direktur dan pembantu direktur dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggarannya akan didapat pada hasil akhirnya diproses melalui rapat-rapat tahunan. Hasil akhir rapat tahunan berupa pengeluaran dan pendapatan atau penerimaan yang kemudian disusun menjadi RAPBM.

Pada proses perencanaan telah ditentukan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, kemudian proses selanjutnya

adalah proses pengembangan RAPBM di M.A. Raudlatul Ulum dengan membentuk kelompok kerja yang terdiri dari ketua beserta wakil ketua beserta staf tata usaha, dalam rapat akhir tahun atau awal tahun dalam rapat ini merencanakan kebutuhan-kebutuhan apa yang diperlukan anggaran dana. Kelompok kerja ini memiliki tugas antara lain melaksanakan perhitungan kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan berdasarkan perkiraan kebutuhan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Selanjutnya dikelompokkan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Perkiraan kebutuhan biaya yang dilakukan oleh kelompok kerja selanjutnya diseleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak dapat dikurangi sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses belajar mengajar, maka dapat dilakukan dengan pedoman skala prioritas. Kegiatan ini dilakukan pada awal tahun atau akhir tahun, yang sebelumnya program-program tersebut telah mendapat persetujuan direktur. Dalam pelaksanaan program-program tersebut sebelumnya setiap pembantu direktur masing-masing bidang pendidikan telah membuat rancangan program kegiatan diajukan kepada direktur untuk mendapatkan pengesahan.

b. Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan anggaran keuangan ini dilaksanakan dengan mengorganisasi terhadap orang-orang yang telah ditetapkan untuk melaksanakan pekerjaan, membagi tugas, dan menetapkan kedudukan masing-masing serta hubungan kerja satu dengan

yang lainnya agar tidak terjadi kesimpangsiuran dengan lainnya (Heryati dan Muhsin, hlm. 95).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengelolaan anggaran madrasah dilakukan melalui penerimaan dan pengeluaran dana pendidikan. Penerimaan ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh madrasah dari sumber dana. Penerimaan dan Pengeluaran dana tersebut dibagi menjadi dua yaitu rutin dan non rutin. Penerimaan rutin berasal dari koirot peserta didik, uang kegiatan selama satu tahun yang digunakan untuk membiayai kegiatan ekstrakurikuler, uang sodaqoh, administrasi tata usaha berupa administrasi surat edar, hasil penjualan warkat, dan jasa fotokopi, pendapatan non rutin berasal dari bantuan yang berupa pelatihan peningkatan profesionalisme guru dan badan usaha yang dimiliki yayasan berupa dana dari RSI (Rumah Sakit Islam), hasil percetakan PIM, bunga tabungan, hasil usaha penjualan keramik, sewa stand RB (rumah bersalin).

Pengeluaran rutin meliputi *bisyaroh* guru, konsumsi guru, prasarana dan sarana, ketatausahaan, kepeserta didikan yang berupa kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan pengeluaran non-rutin berupa bantuan sosial, transportasi tugas, proyek pembangunan fisik dan pengembangan kependidikan madrasah.

Keunggulan dan keunikan sumber pendapatan atau penerimaan dana yang diterima oleh M.A. Raudlatul Ulum berupa penerimaan rutin dan penerimaan non rutin. Pendapatan ini biasanya berasal dari peserta didik, yayasan, pemerintah, dan

dana sukarela dari masyarakat kemudian yang digunakan untuk membiayai pengeluaran untuk kegiatan madrasah sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan Manajemen Keuangan di M.A. Raudlatul Ulum dalam prosesnya melakukan berbagai musyawarah mengenai hasil dari RAPBM. Sebelumnya RAPBM dibuat dari masing-masing wakil ketua telah membuat rancangan kebutuhan-kebutuhan program yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya dan juga program yang membutuhkan tambahan biaya. Biasanya program tersebut yang membutuhkan tambahan biaya disesuaikan dengan besar kecilnya biaya yang akan dikeluarkan.

Dalam pelaksanaannya wakil ketua bertugas sebagai pengatur apabila ada uang yang masuk baik dari peserta didik maupun dari pemerintah maupun yayasan. Mengatur bagaimana penerimaan keuangan dipergunakan sebagaimana mestinya. Serta bertugas mengatur pengeluaran untuk dialokasikan kepada masing-masing bidang pendidikan sesuai dengan yang tercantum dalam program kegiatan di RAPBM. Sedangkan urusan mengenai pembayaran *khoirot* (SPP) peserta didik dan pembukuan pengeluaran dan penerimaan oleh tata usaha bidang keuangan juga bertanggung jawab pada laporan pertanggung jawaban.

Setelah laporan dibuat kemudian diserahkan kepada pembantu direktur dan pengawas keuangan. Pelaksanaan

manajemen pembiayaan mempunyai dua jenis kegiatan penerimaan dan pengeluaran.

1) Penerimaan

Penerimaan dana di M.A. Raudlatul Ulum yang diterima oleh madrasah berasal dari pendapatan rutin dan non rutin. Pendapatan rutin berasal dari *khoirot* (SPP) peserta didik, uang kegiatan selama satu tahun dan lain-lain yang digunakan untuk membiayai semua kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan pendapatan non rutin berasal dari bantuan pemerintah dan badan usaha yang dimiliki yayasan. Pendapatan non rutin ini bersifat incidental yakni dana yang sewaktu-waktu dikeluarkan apabila diterima. Pendapatan non rutin ini digunakan apabila dalam pengelolaan keuangan madrasah mengalami kekurangan dana.

Proses penerimaan keuangan tergolong panjang melalui persetujuan antara lain dari pengawas keuangan, bendahara, pembantu direktur keuangan melalui kwitansi berita acara biasanya penerimaan berasal dari peserta didik penerimaan keuangan diterima oleh tata usaha bidang keuangan, sedangkan penerimaan keuangan yang berasal dari pemerintah dan yayasan diterima langsung pada pembantu direktur bidang keuangan. Biasanya uang yang telah diterima langsung disimpan dalam bank demi keamanan. Selain itu penerimaan keuangan juga melalui tata usaha dan juga melalui bendahara sehingga apabila ada kebutuhan proses penerimaan juga berlangsung lama sehingga sangat efisien

mengingat pembiayaan merupakan faktor penting dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di madrasah.

2) Pengeluaran

Pelaksanaan pengeluaran di M.A. Raudlatul Ulum meliputi pengeluaran rutin dan pengeluaran non rutin. Pengeluaran rutin meliputi biaya pengeluaran rutin yang setiap bulan dikeluarkan. Pengeluaran non rutin meliputi biaya pengeluaran yang tidak dikeluarkan setiap bulan. Pengeluaran non rutin ini dilaksanakan jika ada kebutuhan mendadak atau kebutuhan yang dilaksanakan setiap tahun sekali dan juga kebutuhan yang sebelumnya direncanakan pada RAPBM.

Proses pengeluaran di M.A. Raudlatul Ulum ada beberapa prosedur yang harus dijalankan. Apabila permintaan pengeluaran dana pada masing-masing bidang pendidikan harus membuat proposal terlebih dahulu sesuai dengan program sesuai dengan yang terdapat pada RAPBM. Setelah itu proposal diajukan kepada pembantu direktur bidang keuangan dan dilanjutkan kepada pembantu direktur masing-masing bidang pendidikan untuk disetujui.

c. Pembuatan Laporan

Tujuan dari pembuatan laporan keuangan adalah (1) menginformasikan kemajuan, perkembangan nyata atau realisasi fisik dan keuangan dalam periode tertentu, (2) mengidentifikasi kesenjangan antara rencana dan program kerja rutin dalam kurun waktu tertentu, (3) mengidentifikasi masalah yang timbul dan

mengupayakan solusinya, dan (4) memberikan informasi yang dibutuhkan pimpinan dan menjadi masukan bagi pimpinan untuk menentukan kebijaksanaan (Martin, hlm. 96).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembuatan laporan dilakukan setiap setahun sekali dalam bentuk laporan pertanggungjawaban oleh waka prasarana dan sarana, administrasi, dan bagian keuangan.

Keunggulan dan keunikan pembuatan laporan adalah setelah proses pencairan dan pada bendahara madrasah untuk mendapatkan kwitansi berita acara penyerahan uang baru kemudian dana dapat cair melalui dua tahapan. Dalam sistem pengeluaran dana di M.A. Raudlatul Ulum proses pengajuan dana sampai pada pencairan dana harus melalui proses yang cukup panjang dikarenakan harus mendapatkan persetujuan dari berbagai pihak yang bersangkutan sehingga dalam proses pendanaan pada program kegiatan yang memerlukan bantuan dana menjadi tertunda. Penunjang keberhasilan dalam pelaksanaan program kegiatan salah satunya adanya pendanaan guna membiayai pelaksanaan program kegiatan.

Semua pengeluaran pembiayaan pendidikan, pengawasan merupakan salah satu proses yang harus dilakukan dalam manajemen pembiayaan pendidikan berbasis madrasah. Pelaksanaan pengawasan selanjutnya membuat laporan pertanggungjawaban madrasah setiap setahun satu kali berdasarkan kebutuhan dan kewenangan. Direktur madrasah

perlu melakukan pengendalian pengeluaran yang selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan LPJ yang bertanggungjawab adalah Ka. madrasah M.A. Raudlatul Ulum karena proses keuangan langsung terpusat pada pimpinan. Wakil madrasah bidang keuangan, pengawas keuangan dan bendahara madrasah di M.A. Raudlatul Ulum. Kepala Madrasah hanya bertugas mengkoordinir kegiatan di M.A. Raudlatul Ulum, sedangkan keuangan dikelola langsung oleh Direktur dan Pembantu Direktur serta pihak-pihak yang terlibat.

d. Evaluasi Keuangan

Proses evaluasi atau audit harus bersifat mendidik dan dinamis, artinya kegiatan tersebut dapat menimbulkan semangat untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi (Heryati dan Muhsin, hlm. 96).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi keuangan dilakukan melalui pengawasan dan pemeriksaan. Pengawasan dilakukan terhadap uang yang diterima dan uang yang dikeluarkan. Sedangkan pemeriksaan dilakukan pada setiap proposal yang masuk sudah sesuai dengan perencanaan keuangan madrasah yang tersusun dalam RAPBM atau belum.

Keunggulan dan keunikan dari evaluasi ini diketahui ketika terjadi transaksi pengeluaran dan penerimaan madrasah melalui kwitansi berita acara berdasarkan pengawasan dari beberapa pihak madrasah. Dalam pelaksanaan pengawasan keuangan dapat melakukan pengawasan keuangan di M.A.

Raudlatul Ulum pada setiap uang penerimaan dan pengeluaran madrasah. Dimasukkan kedalam berita acara yang ditandatangani oleh pengawas keuangan, bendahara, pembantu direktur bidang keuangan dan pihak penerima keuangan. Fungsi dari kwitansi berita acara dimaksudkan untuk mengetahui berapa pengeluaran dan penerimaan keuangan madrasah. Dengan begitu pertanggungjawaban akan mendapat persetujuan dan diawasi oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Sedangkan pemeriksaan keuangan madrasah dilakukan pada setiap penerimaan uang yang masuk dapat dilihat melalui kwitansi berita acara. Untuk pengeluaran, pemeriksaan keuangan dilakukan pada setiap proposal yang masuk apakah sudah sesuai dengan perencanaan yang tersusun dalam RAPBM.

Dalam pelaksanaan madrasah sistem pengelolaan keuangan madrasah terlalu rumit sehingga apabila ada kebutuhan keuangan untuk program kegiatan mendadak dari masing-masing bidang keuangan maka proses pencairan dana melalui dua tahapan sehingga dana prosesnya berjalan lama ketika dibutuhkan. Selain itu tidak adanya pertanggungjawaban pada komite madrasah mengakibatkan pertanggungjawabannya hanya pada direktur dan wakil direktur serta pengawas keuangan, bendahara yang mengetahui keuangan karena di M.A. Raudlatul Ulum tidak membentuk komite madrasah. Sedangkan sikap masyarakat atau wali murid terhadap madrasah terutama terhadap proses pertanggungjawaban keuangan madrasah dikarenakan madrasah telah membebaskan khoiroh kepada

masyarakat yang bertempat tinggal di desa Guyangan. Kebanyakan peserta didik-siswi di M.A. Raudlatul Ulum rata-rata bertempat tinggal di Desa Guyangan.

Sehingga untuk memenuhi kebutuhan program kegiatan sesuai dengan rancangan RAPBM Perguruan Islam melakukan subsidi silang untuk M.A. dan juga dari sumber-sumber dana (yayasan, pemerintah, dan sumbangan masyarakat).

Kuangan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut terasa lagi dalam penerapan manajemen berbasis sekolah, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dan secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat membutuhkan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses pembelajaran di sekolah bersama komponen-komponen lain.

Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik disadari maupun tidak. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Dalam rangka mengelola keuangan, dimana

sekolah diberikan kewenangan untuk mencari dana dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah.

Untuk mengetahui manajemen keuangan dan pembiayaan dan anggaran, peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah mengenai sumber dana M.A. Raudlatul Ulum, beliau menuturkan:²

Sumber keuangan M.A. Raudlatul Ulum berasal dari pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; orang tua atau peserta didik. Anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah dalam jangka waktu atau periode tertentu, serta alokasi sumber-sumber kepada setiap bagian kegiatan. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah; penyusunan anggaran pembiayaan baik penerimaan dan penggunaannya selama satu tahun di tuangkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) dan biasanya dikembangkan dalam format-format yang meliputi; (1) sumber pendapatan dan (2) pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan prasarana dan sarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan.

²Wawancara dengan KH. Najib Suyuthi pada 9 Maret 2016 pukul 14. 30 WIB.

Hal ini dipertegas oleh bendahara M.A. Raudlatul Ulum yang menuturkan bahwa proses pengembangan Rencana Anggaran Belanja adalah:³

Kepala madrasah beserta stafnya dan komite madrasah melalui rapat mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, selanjutnya diklasifikasikan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan. Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang selanjutnya dilakukan seleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak untuk dipenuhi. Kemudian disosialisasikan kepada orang tua dan stakeholders madrasah lainnya. Setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun yang tidak disadari. Keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam memberikan kewenangan kepada sekolah untuk memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana.

Adapun penggunaan dana M.A. Raudlatul Ulum sebagaimana juga dikatakan oleh bendahara:⁴

Adapun yang menjadi pos-pos pengeluaran madrasah antara lain yaitu biaya rutin adalah yang harus dikeluarkan dari

³Wawancara dengan Bendahara Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan pada 14 Agustus 2016 pukul 11. 00 WIB.

⁴Wawancara dengan Bendahara Madrasah Aliyah raudlatul Ulum Guyangan pada 14 Agustus 2016 pukul 11. 20. WIB.

tahun ke tahun, seperti gaji, pegawai (guru dan administrasi), serta biaya operasional sekolah, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran serta pengeluaran-pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Pengelolaan keuangan harus dialokasikan sesuai dengan skala prioritas yang ada, namun begitu pada perjalanan sekolah tidak menutup kemungkinan ada hal-hal yang tidak direncanakan tetapi harus diadakan.

Untuk mengantisipasi keadaan yang demikian Bendahara memberikan penjelasan mengenai pengadministrasian dana di M.A. Raudlatul Ulum, beliau menyatakan bahwa:⁵

Pada prinsipnya pemasukan dan pengeluaran uang harus tercatat secara tertib dan disertai bukti-bukti tertulis serta bukti pencatatan tersebut harus siap untuk diperiksa setiap saat. Satu hal yang sangat penting dalam pengelolaan keuangan dalam rangka mewujudkan manajemen dengan optimal bahwa administrasi keuangan harus dilakukan secara terbuka. Artinya, semua pihak yang terkait dapat melihat laporan keuangan tersebut. Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa semua pengeluaran keuangan sekolah dari sumber manapun harus dipertanggungjawabkan, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Oleh karenanya prinsip transparansi dan kejujuran.

⁵Wawancara dengan Bendahara Madrasah Aliyah raudlatul Ulum Guyangan pada 14 Agustus 2016 pukul 11. 25. WIB.

Biaya pendidikan yang ada M.A. Raudlatul Ulum adalah berupa biaya langsung yaitu biaya yang dikeluarkan oleh madrasah yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung di madrasah digunakan untuk memenuhi pengeluaran rutin madrasah dan pengeluaran non rutin madrasah meliputi *bisyaroh* guru, pemeliharaan prasarana dan sarana, pengadaan inventarisasi madrasah, rekening listrik dan telepon, pajak serta kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler.

3. Keunggulan Manajemen Keuangan

Sumber pembiayaan yang ada di M.A. Raudlatul Ulum berasal dari Bersumber dari peserta didik yang meliputi; uang pendaftaran, uang kegiatan satu tahun, shodaqoh, uang *khoirot* setiap bulannya, bersumber dari yayasan pendidikan Islam M.A. Raudlatul Ulum merupakan madrasah yang berdiri di bawah naungan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum. Yayasan ini mempunyai 20 badan usaha di antaranya BPR, hak milik atas beberapa tanah, fotokopi, termasuk pendidikan Islam M.A. Raudlatul Ulum. Dalam pengelolaan madrasah yayasan dalam menentukan kebijakan terhadap M.A. Raudlatul Ulum memberikan kewenangan hak otonomi dalam mengelola madrasah. Sumber dana yang diberikan yayasan kepada madrasah berupa dana insidental yaitu dana yang dikeluarkan apabila dalam penganggarannya mengalami kekurangan dana. Juga bersumber dari pemerintah bersumber dari Depag dan Diknas yang berasal dari APBD bidang kependidikan. Dana yang bersumber dari pemerintah ini kemudian digunakan untuk pelatihan peningkatan

profesionalisme guru seperti pelatihan metodologi mengajar, KBK, MBS3, dan juga bersumber dari sumbangan sukarela. Sumbangan sukarela merupakan sumbangan yang diterima madrasah dari perseorangan maupun masyarakat. Sumbangan sukarela ini berupa hibah, waqaf tanah, sumbangan material, dan sumbangan bangunan.

Pembiayaan di M.A. Raudlatul Ulum terdiri atas tiga bagian besar yaitu (1) biaya investasi meliputi pemeliharaan prasarana dan sarana seperti pemeliharaan gedung dan pengembangan kualitas guru seperti pengembangan bahasa inggris, kursus, dan pelatihan guru; (2) biaya operasional meliputi uang *khoirot*, uang shodaqoh, uang kegiatan satu tahun; (3) biaya personal meliputi, bisyaroh guru dan karyawan, beserta tunjangan peralatan tulis kertas, biaya operasional tak langsung berupa rekening listrik, rekening telepon, perawatan komputer atau printer, perawatan alat kantor, laboratorium, perabot, pajak mobil dan motor, konsumsi dan transportasi.

Keunggulan teori dengan hasil penelitian manajemen keuangan diantaranya, *pertama*, dalam penyusunan anggaran keuangan madrasah sangat selektif dan teliti. Setelah melakukan rapat yang dilakukan oleh kelompok kerja selanjutnya dilakukan penyeleksian alokasi yang diperkirakan sangat mendesak, dan untuk sesuatu yang dipandang tidak mendesak dan tidak mengganggu kelancaran kegiatan belajar mengajar di madrasah dapat dilakukan pengurangan biaya. Dalam hal ini berdasarkan

skala prioritas yang dibutuhkan sehingga dapat mengurangi biaya yang tidak terlalu penting untuk dianggarkan.

Kedua, pengelolaan keuangan madrasah yang bersifat sentralistik atau berpusat, dimana pengelolaan pembiayaan keuangan madrasah secara menyeluruh dilakukan oleh direktur dan pembantu direktur bidang keuangan. Tugas dari direktur dan pembantu direktur yakni mengadakan rapat akhir dan awal tahun untuk merencanakan kebutuhan-kebutuhan yang memerlukan anggaran kemudian dikaji dan disusun menjadi bahan masukan Rencana Anggaran penerimaan dan Belanja Madrasah.

Ketiga, untuk menentukan perencanaan keuangan madrasah melalui tiga tahap kegiatan 1) perumusan yang ingin dicapai, 2) memilih program yang akan dilakukan oleh madrasah setahun kedepan yang berpedoman pada tujuan yang telah ditetapkan dan 3) identifikasi dan pengerahan sumber daya yang ada dari pengumpulan data dan informasi dari berbagai pihak berupa informasi sumber daya manusia, prasarana dan sarana dan dana atau biaya.

Keempat, selain melakukan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah juga melakukan pengembangan atas penyusunan rencana anggaran tersebut. Dimana pihak madrasah membentuk kelompok kerja untuk mengadakan rapat pada awal dan akhir tahun untuk menentukan program-program dan perkiraan biaya untuk satu tahun kedepan. Setelah melalui pengesahan dari direktur keuangan maka pengalokasian dana yang telah direncanakan dapat dilaksanakan.

Kelima, untuk pelaksanaan keuangan madrasah melakukan dua jenis kegiatan yakni penerimaan dana pendidikan dimana penerimaan pendapatan rutin maupun pendapatan non rutin melalui beberapa proses dari penerimaan ke bendahara penyetoran ke staff TU dan bank. Dalam pelaksanaannya bendahara diberi pertanggungjawaban kwitansi untuk dimasukkan dalam berita acara penerimaan uang.

Keenam, setiap kegiatan yang bersifat pengeluaran non rutin diharuskan untuk membuat proposal yang sesuai dengan program pendidikan pada RAPBM. Apabila sudah sesuai dengan kegiatan yang dimaksud baru mendapatkan persetujuan dari pembantu direktur keuangan, setelah disetujui kemudian dana dapat cair dan diberikan dari bendahara.

Ketujuh, evaluasi keuangan madrasah berupa pengawasan dan pemeriksaan keuangan yang dilakukan oleh pengawas madrasah. Setiap pengeluaran dan penerimaan dana harus melalui kwitansi yang dibuat oleh pihak bendahara, dan adanya berita acara penerimaan dan pengeluaran uang yang bertujuan supaya setiap pengeluaran dan penerimaan uang dapat jelas dan transparan sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran dan mengurangi adanya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi.

- a. Perbandingan antara teori dengan hasil penelitian manajemen keuangan diantaranya, *pertama*, manajemen keuangan madrasah harus melakukan perencanaan terhadap keuangan madrasah. Menetapkan perencanaan keuangan dilakukan

sebagai proses pengalokasian dana dan dapat mencapai sasaran yang hendak dicapai selama satu tahun dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Salah satu perencanaan keuangan madrasah adalah dengan menyusun RAPBM (Rencana Anggaran Pembelajaran dan Pendapatan Madrasah). RAPBM disusun berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan sebagai bahan masukan dalam penyusunannya.

Kedua, adanya pengelolaan keuangan madrasah yang bertujuan supaya ada kejelasan dalam mengelola pembiayaan madrasah. Dalam hal ini madrasah mempercayakan tugas-tugas untuk menyelenggarakan anggaran keuangan kepada kelompok kerja yang terdiri dari direktur dan pembantu direktur beserta staf tata usaha. Dengan penetapan dan pembagian tugas masing-masing pihak diharapkan tidak terjadi kesimpangsiuran dalam proses pengelolaan keuangan madrasah.

Ketiga, evaluasi keuangan yang dilakukan oleh pihak madrasah yang bertujuan untuk mengukur biaya setelah perencanaan keuangan ditetapkan. Evaluasi keuangan berupa pemeriksaan dan pengawasan keuangan madrasah yang digunakan untuk menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi supaya tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin dapat timbul pada pelaksanaan keuangan madrasah.

- b. Terdapat beberapa perbedaan teori dengan hasil penelitian manajemen keuangan diantaranya, *pertama*, perencanaan kegiatan di madrasah dilakukan dengan mencakup dua kegiatan yang dilakukan oleh madrasah, yaitu 1) penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah yang berisi pemasukan dan pengeluaran yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan dalam kurun waktu satu tahun dan 2) pengembangan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah dengan membentuk kelompok kerja yang terdiri dari direktur beserta pembantunya untuk merencanakan kebutuhan-kebutuhan apa yang memerlukan anggaran.

Kedua, pengelolaan anggaran keuangan madrasah bersifat centralistik yaitu pembiayaan madrasah dikelola secara menyeluruh oleh direktur dan pembantu direktur bidang keuangan sehingga pengelolaannya bersifat terpusat. Dalam pengelolaan pembiayaan madrasah ini perlu memperhatikan berbagai hal melalui data dan informasi yang sudah dikaji lebih lanjut dan pada akhirnya dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk penyusunan RAPBM.

Ketiga, pelaksanaan keuangan di madrasah juga dengan melakukan dua jenis kegiatan yaitu 1) penerimaan dana pendidikan, penerimaan dana yang diterima oleh madrasah bersumber dari pendapatan rutin berupa khotir siswa, uang kegiatan ekstrakurikuler, uang sodaqoh, administrasi, penjualan warkat dan jasa fotokopi. Dan pendapatan non

rutin berupa dana dari RSI, hasil percetakan PIM, bunga tabungan penjualan keramik, sewa *stand* RB. 2) pengeluaran dana pendidikan. Sama halnya dengan penerimaan dana pengeluaran juga berasal dari pengeluaran rutin berupa bisyaroh guru, konsumsi guru, prasarana dan sarana ketatausahaan, dan ekstrakurikuler. Adapun pengeluaran non rutin berupa bantuan sosial, transportasi tugas, proyek pembangunan fisik, dan pengembangan pendidikan madrasah.

Keempat, dalam pelaksanaan penerimaan dana pendidikan khususnya untuk pendapatan rutin melalui banyak proses dari penerimaan oleh pihak bendahara madrasah kemudian diserahkan kepada TU keuangan untuk direkap dan dimasukkan ke bank demi keamanan. Kemudian kwitansinya dipertanggungjawabkan kepada pihak bendahara madrasah. Sedangkan pada pengeluaran dana pendidikan khusus pengeluaran non rutin harus melalui pembuatan proposal sesuai dengan program yang direncanakan dalam RAPBM. Kemudian proposal diserahkan kepada pembantu direktur keuangan untuk disetujui dan selanjutnya pencairan dana oleh bendahara yang dilakukan dalam dua kali tahapan.

b. Penjelasan Skema

Pencapaian anggaran M.A. Raudlatul Ulum didasarkan pada kebutuhan rutin yaitu masing-masing unit kegiatan membuat RKA (Rencana Kegiatan Anggaran) mulai dari anggaran Kepala Madrasah sampai anggaran tukang sapu. Kebutuhan rutin pertahun dijumlah seharusnya sebagai kebutuhan rutin dalam satu tahun diajukan kepada YPRU (Yayasan Pondok Pesantren Raudlatul Ulum).

Sumber keuangan M.A. Raudlatul Ulum antara lain BOS (Bantuan Operasional Sekolah), SPP (Sumbangan Pelaksanaan Pendidikan), hasil koperasi rumah sakit, pengadaan kalender, dan sumber dana lain yang sah, halal dan tidak mengikat. Total sumber keuangan ini seharusnya diketahui diawal tahun penganggaran, sehingga antara rencana anggaran dan sumber keuangan sudah diketahui awal tahun penganggaran.

Pengeluaran keuangan berdasarkan RKA dan disesuaikan dengan jadwal kegiatan rutin antara lain; pembayaran pegawai, pembayaran listrik, pembelian ATK (Alat Tulis Kantor), akomodasi transportasi, perawatan gedung dan lain-lain berjalan sesuai dengan rencana dan melihat kebutuhan primer atau sekunder. Seluruh pengeluaran anggaran dibukukan bendahara berikut bukti-bukti pengeluaran secara jujur, disiplin dan akuntabel secara profesional dibawah pengawasan pimpinan dan jika terdapat kesalahan dan kekurangannya akan dibenahi dan dibenarkan sebagaimana mestinya secara terbuka dan transparan.

Evaluasi keuangan dilakukan satu tahun sekali pada akhir tahun anggaran berikut pengawasan dan pembenahan jika ditemukan kejanggalan yang perlu dibenahi. Tindak lanjut hasil evaluasi, jika ada kelebihan dapat dijadikan uang cadangan kebutuhan tahun berikutnya, kemungkinan terjadi sesuatu hal diluar batas kemampuan dan mengelola keuangan atau juga dapat dijadikan pengembangan koperasi dan usaha lainnya guna menjaga stabilitas M.A. Raudlatul Ulum sekarang dan yang akan datang.

- a. Adanya pencatatan yang tertib dalam pemasukan dan pengeluaran uang yang mana dibuktikan tertulis dan tertata rapi.
- b. Adanya pengawasan dan pemeriksaan kembali dalam proses pertanggungjawaban keuangan.
- c. Adanya pembebasan akan pembayaran *khoirot* (SPP) bagi peserta didik yang berasal dari warga desa sendiri.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Keuangan

Bila dilihat dari faktor internal, secara umum sekolah dan pengelolanya sangat memberikan dukungan yang maksimal berupa program-program dan upaya dalam menunjang manajemen M.A. Raudlatul Ulum. Mereka menerapkan manajemen bukan hanya pada kurikulum madrasah saja, tapi juga menerakan manajemen yang bagus pada bidang ketenagakerjaan, peserta didik, prasarana dan sarana, dan terdapat bidang keuangan. Hal ini merupakan kelebihan yang dimiliki oleh madrasah ini.

Adapun data lapangan tentang faktor eksternal penunjang manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum adalah bahan dan sumber ajar juga fasilitas lain seperti media sudah disiapkan pemerintah, yakni Kemenag dan Kemendikbud RI.

Perhatian pemerintah merupakan faktor eksternal utama dalam menunjang manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum, bahan dan sumber ajar merupakan media utama dalam pembelajaran di suatu sekolah, apabila kebutuhan utama ini sudah dibantu dan dipenuhi oleh pemerintah maka sekolah dan para guru lebih fokus dalam memanajemen penggunaannya saja, bukan terbebani juga dengan pengadaan kebutuhan utama tersebut.

Dari deskripsi dan analisis teori dan data lapangan di atas maka penulis dapat mengkategorikannya sebagai berikut.

1. Persamaan manajemen M.A. Raudhatul Ulum dengan kajian teori
 - a. Guru dan pengelola sekolah sangat berperan aktif dalam menunjang kualitas manajemen M.A.
 - b. Murid memiliki motivasi yang tinggi dalam belajar, hal ini mendukung terwujudnya manajemen madrasah yang baik
2. Perbedaan manajemen M.A. Raudhatul Ulum dengan kajian teori
 - a. Penyebab santri yang terkesan *ndeso* bukan datang dari diri mereka sendiri, sebenarnya justru prasarana dan

sarana yang kurang memadai bisa membuat mereka tertinggal dalam kemajuan IPTEK di era global ini.

- b. Faktor penghambat manajemen madrasah bukanlah datang dari sistem pembelajaran yang ada, melainkan karena kualitas keprofesionalisme guru belum dimiliki, karena ada adanya regenerasi pendidik yang berubah tiap tahun.
3. Kelebihan manajemen M.A.
 - a. M.A. telah menerapkan manajemen bukan hanya dalam kurikulum saja tapi juga pada bidang ketenagaan, prasarana dan sarana dan keuangan.
 - b. Antusias pengelola madrasah dalam memanajemen sangat tinggi, dibuktikan dengan banyak program dalam disusun dan dilakukan.
 4. Kekurangan manajemen M.A.
 - a. Sumber dana yang tidak stabil berpengaruh pada kualitas manajemen M.A.
 - b. Prasarana dan sarana yang kurang belum mampu menunjang keberhasilan manajemen M.A.
 - c. Banyak pendidik yang belum berkompeten di bidangnya.

F. Perbandingan Manajemen Pendidikan di M.A. Raudlatul Ulum, Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN)

1. M.A. Raudlatul Ulum

a. Manajemen Kurikulum

1) Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi kelulusan manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum adalah terwujudnya prestasi, ilmu amaly dan amal ilmy dengan mengembangkan ajaran aswaja berakhlakul karimah sejalan dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) unggul dalam ilmu keislaman (islamic knowledge and development).

M.A. Raudlatul Ulum mampu menerapkan perpaduan-perpaduan kurikulum tiga lembaga yakni, kurikulum lembaga Kemendikbud, Kurikulum Kemenag, dan Kurikulum Pondok Pesantren (mulok), atau bisa dikatakan penggabungan kurikulum pendidikan formal dan pendidikan non formal (pondok pesantren). Penerapan keunggulan kurikulum inilah menjadi daya tarik tersendiri atau minat orang tua wali peserta didik atau menjadi keinginan para peserta didik. Terpadunya kurikulum ini juga menjadi keunggulan dan keunikan kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum sehingga maju pesat mempunyai santri yang tidak kurang dari lima ribu santri. Secara keseluruhan

perpaduan kurikulum ini belum banyak lembaga pendidikan pondok pesantren yang menerapkan keterperpaduan dimaksud.

Keunggulan tersebut juga menjadi daya tarik peminatan peserta didik baru, karena dengan perpaduan tersebut dapat mendalami IPTAG (ilmu pengetahuan agama) secara mendalam, juga dapat mendalami IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi) kemendikbud dan kemenag. Di samping itu untuk kegiatan pengembangan diri dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler secara serius, sehingga diorganisasikan sesuai dengan pengorganisasian kurikulum Kemendikbud, Kemenag, dan muatan lokal menjadi satu kesatuan yang tidak dapat di pisah-pisahkan.

2) Bahan Ajar

Keunggulan buku ajar yang digunakan peserta didik di M.A.Raudlatul Ulum disesuaikan dengan perpaduan kurikulum yang digunakan dalam kurikulum M.A. Buku ajar tersebut adalah buku-buku paket terbaru, buku referensi dari beberapa penerbit yang sesuai dengan kurikulum, ditambah dengan kitab-kitab yang dibutuhkan untuk muatan lokal pondok pesantren. Penambahan buku ajar yang bersumber dari media cetak atau media elektronik prosentasenya hanya sekitar 10% karena kesempatan peserta didik untuk

mengakses internet hanyalah pada waktu tertentu ketika diizinkan. Keunggulan pengadaan buku ajar ini seluruh siswa diwajibkan untuk mempunyai buku ajar setiap awal tahun ajaran baru yang sudah disiapkan di koperasi M.A.Raudlatul Ulum untuk memenuhi kebutuhan siswa selama satu tahun.

Keunikan semua buku ajar untuk semua peserta didik dalam satu tahun sudah tersedia dan wajib dimiliki dari koperasi Rauldlatul Ulum tersebut. Karena hal yang demikian itu memudahkan para peserta didik untuk mendapatkan buku ajar yang akan digunakan dalam proses pembelajaran tanpa harus mencari sendiri. Kemudahan itu didapatkan oleh peserta didik karena semua kebutuhan buku ajar telah disediakan di pondok pesantren Raudlatul Ulum, sebelum awal tahun sudah disiapkan.

3) Proses Pembelajaran

Keunggulan dan keunikan dari proses pembelajaran M.A. Raudlatul Ulum adalah sudah penyesuaian antara pelaksanaan proses pembelajaran dengan peraturan-peraturan dan tata tertib yang telah ditetapkan di M.A. oleh kepala. Proses pembelajaran di M.A. Raudlatul Ulum mempunyai keunggulan yaitu adanya tiga jurusan yang terdapat di madrasah tersebut. Jurusan-jurusan tersebut yaitu jurusan ilmu pengetahuan alam (IPA), jurusan Ilmu Pengetahuan

Sosial (IPS), dan jurusan Ilmu Pengetahuan Bahasa (IPB). Jurusan IPA meliputi mata pelajaran Fisika, Kimia, dan Biologi, jurusan IPS mencakup sosiologi, ekonomi, geografi, dan sejarah. Jurusan IPB mencakup Sastra Arab dan Sastra Indonesia. Tahun yang silam terdapat mata pelajaran mandarin di jurusan bahasa tetapi dalam kurikulum saat penulis meneliti sudah ditiadakan karena tidak adanya tenaga pengajar. M.A. Raudlatul Ulum tidak memiliki jurusan MAK (Madrasah Aliyah Keagamaan) seperti madrasah-madrasah yang lain karena di M.A. Raudlatul Ulum sudah ditetapkan pelajaran tentang keagamaan pada muatan lokal. Dapat dikatakan bahwa MAK plus karena tidak punya jurusan MAPK, tetapi materi lokal melebihi materi MAK.

Belajar penuh waktu, yakni aplikasi kurikulum dibagi dua kategori yaitu intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Intrakurikuler yakni melaksanakan kurikulum Kemendikbud dan Kemenag hal ini dilaksanakan pada jam efektif sesuai dengan peraturan kementerian RI satu jam pelajaran waktunya 2x45 menit sama dengan dua SKS (Sistem Kredit Semester). Pelaksanaan kurikulum di M.A. Raudlatul Ulum ini antara peserta didik laki-laki dan perempuan berbeda waktunya, peserta didik laki-laki masuk pagi jam 07.00 WIB - 13.00 WIB sedangkan peserta didik perempuan

masuk sore mulai jam 13.00 WIB - 17.30 WIB (lihat jadwal bab III). Hal ini dilaksanakan karena prasarana dan sarana belum sebanding dengan jumlah peserta didik antara laki-laki dan perempuan belum mempunyai tempat sendiri-sendiri antara putra dan putri. Keunggulan lain yakni penyaluran bakat dan minat peserta didik sesuai dengan keinginan mereka antara lain olahraga, keterampilan bahasa, keterampilan baca kitab kuning dan lain-lain (lihat bab III halaman 136). Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan di luar jam efektif pembelajaran sehingga tidak mengganggu kegiatan intrakurikuler keduanya berjalan seimbang sesuai dengan jadwal dan pembagian tugas yang telah ditetapkan, termasuk belajar malam hari sampai jam 22.00 WIB.

Pembagian tugas pembinaan, kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler sudah ditetapkan setiap awal tahun pelajaran bersamaan dengan pembagian tugas mengajar. Tugas pembinaan intrakurikuler dan ekstrakurikuler diserahkan kepada masing-masing wali kelas. Sedangkan pembagian tugas mengajar diserahkan oleh waka Kurikulum, meliputi: penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan program pembelajaran, penyusunan daftar kemajuan kelas, penyelenggaraan evaluasi hasil belajar, laporan hasil evaluasi belajar.

4) Evaluasi Pembelajaran

Keunggulan dan keunikan dari evaluasi kurikulum M.A. Raudlatul Ulum yaitu diselenggarakannya pemadatan materi (les rutin dilaksanakan enam bulan) sebelum UN (Ujian Nasional) kurikulum Kemendikbud dan Kemenag UAMBN (Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional) menyesuaikan dan mengikuti program keduanya (Kemendikbud dan Kemenag) demikian juga sebelum UTS (Ulangan Tengah Semester), dan UAS (Ulangan Akhir Semester) selalu ditempa dengan cara dan pemadatan materi sehingga hasil UTS, UAS, UN dan UAMBN benar-benar siap menghadapi evaluasi, hasilnya dapat 100% lulus. Peserta didik M.A. Raudlatul Ulum diharamkan untuk bekerja sama atau membawa contekan dalam ulangan atau dalam ujian karena memang sudah disiapkan dengan sungguh-sungguh. Hasil dalam evaluasi selalu lulus 100%, karena 6 bulan sebelum ujian di laksanakan pemadatan materi atau pengayaan pada malam hari (lihat jadwal pengayaan BAB III halaman 151).

Menjelang ujian dilaksanakan latihan *try out*/uji coba keberhasilan. Hal ini peserta didik ditempa dengan sungguh-sungguh dan diharamkan untuk bekerja sama atau menyontek. Apalagi gurunya ikut membantu sesuatu yang tidak mungkin dilakukan.

Keunggulan dalam evaluasi kurikulum yaitu pelaksanaan ujian *Munaqosyah* dikhususkan bagi kelas XII semua jurusan sebelum mengakhiri masa studi mereka wajib mengikuti ujian munaqosah dan dilaksanakan tiga bulan sebelum UAMBN dan UN. Keunikan ujian Munaqosah ini, pelaksanaannya satu siswa didampingi wali peserta didik dibelakang putra putrinya ketika ujian *munaqosyah*. Orang tuanya menghadap empat orang penguji dan satu panitera. Masing-masing penguji materinya satu penguji yaitu tentang hafalan jus 30 penguji lainnya masing-masing membaca kitab kuning, percakapan bahasa Arab dan percakapan bahasa Inggris yang dilaksanakan langsung oleh orang tuanya. Jika peserta didik belum lulus maka dia harus mengulang dalam ujian yang sama sampai dinyatakan lulus oleh dewan penguji. Tetapi orang tuanya sudah tidak mendampingi anaknya.

b. Manajemen Ketenagaan

1) Analisis Kebutuhan

Keunggulan dan Keunikan manajemen ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum kesesuaian antara kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan jumlah peserta didik serta di sesuaikan juga kebutuhan dan keahlian masing-masing, jumlah kelas di M.A. Raudlatul Ulum. Kebutuhan tenaga pendidik atau kependidikan ini dilakukan ketika dibutuhkan tenaga tambahan yang disesuaikan dengan

jumlah peserta didik, dimaksudkan agar dapat dirasionalisasikan adanya keseimbangan dalam pemenuhan kebutuhan pegawai dengan jumlah peserta didik sehingga segala kebutuhan peserta didik dapat terpenuhi.

Analisis ini dilaksanakan setiap tahun untuk mengetahui adanya kelebihan atau kekurangan tenaga pendidik dan kependidikan dengan melihat jumlah penerimaan peserta didik baru setiap awal tahun. Faktor lain yang mempengaruhi analisis kebutuhan ketenagaan ini adalah adanya tenaga pendidik yang sudah pernah tugas (pensiun), mengundurkan diri karena tugas lain, serta adanya persoalan lain yang menyebabkan tambah atau kurangnya tenaga pendidik.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Keunggulan dan keunikan rekrutmen tenaga kependidikan dilakukan secara kekeluargaan oleh pengasuh pondok, pengasuh yayasan, Kepala madrasah, dan pegawai tetap yang senior dan pegawai tetap yang senior, dalam merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Namun demikian, dalam rekrutmen ini tidak menutup mereka yang melamar ingin menjadi pendidik atau tenaga kependidikan, tetapi yang diutamakan adalah alumni yang sudah selesai kuliah dan memenuhi syarat keahlian sebagai pengabdian pada almamater.

Keunggulan lainnya mereka tidak hanya bekerja semata-mata mencari hasil materi, tetapi dilandasi dengan keimanan yang kuat, ketulusan dan keikhlasan yang sangat mendalam, penuh kepatuhan dan ketaatan terhadap kiai, karena dari tenaga kependidikan kebanyakan adalah Alumni M.A. Raudlatul Ulum. Kerja mereka sangat disiplin, jujur, tanggungjawab dan penuh kesungguhan, punya harapan masa depan lebih baik barokah dunia akhirat.

Kiai yang juga Kepala M.A. Raudlatul Ulum sangat besar pengaruhnya terhadap para pegawai, punya peranan yang sangat ditaati. Pemimpin pribadi yang karismatik, sangat berpengaruh pada pendidik dan tenaga kependidikan. Kiai Najib juga punya pengaruh yang sangat besar terhadap lingkungan masyarakat ditingkat Regional, Nasional, bahkan Internasional. Drs. KH. Achmad Najib, M.Ag., menjadi Kepala M.A. Raudlatul Ulum adalah generasi ketiga putra dari KH. Achmad Soeyoeti Abdul Qodir (Pendiri M.A. Raudlatul Ulum), KH. Salim Soeyoeti (generasi pertama), Drs. KH. Humam Soeyoeti (generasi kedua) dan Drs. KH. Achmad Najib, M.Ag (generasi ketiga).

Rekrutmen dan seleksi tenaga kependidikan M.A. Raudlatul Ulum tidak dapat dipastikan setiap tahun ada karena rekrutmen dan seleksi dilaksanakan apabila ada

pegawai yang berhalangan tetap dan tidak bisa melaksanakan kewajibannya atau bertambahnya peserta didik baru sehingga membutuhkan tenaga pendidik.

a) Bekerja Penuh Waktu

Aktivitas pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlatul Ulum, semua bekerja penuh waktu karena peserta didik masuk pagi (laki-laki) dan masuk sore (perempuan) ketenagaannya sama, bahkan kegiatan ini mulai pagi jam 03.30 WIB sampai malam hari jam 22.00 WIB. Semua santri baru boleh istirahat sebagaimana disampaikan Bapak Mahmudi, S.Kom. sebagai Kabag TU M.A., mengatakan “saya bekerja penuh waktu seperti ini membawa barokah tersendiri karena tidak tertinggal dengan pegawai di luar M.A. Raudlatul Ulum. Saya syukuri pekerjaan ini karena alhamdulillah sudah sertifikasi, jelek-jelek punya mobil dan sudah daftar Haji. Inilah keunggulan dan uniknya pegawai di pondok pesantren Raudlatul Ulum penuh keyakinan dan mendapat barokah dari mereka yang mengabdikan.”

b) Dilarang Menerima Pemberian

Keunikan lain para pendidik dan tenaga kependidikan dilarang atau diharamkan menerima

pemberian dari wali santri yang mempunyai maksud dan tujuan memberikan sesuatu tertentu. Demikian juga kiainya sama sekali tidak menerima pemberian dari wali santri, atau wali peserta didik. Salah satu contoh ada yang wali santri ingin memberikan shodaqoh jariyah pada Kiainya atau membawakan sesuatu namun tidak diterima karena menjaga kehormatan madrasah dan pondok pesantren.

M.A. Raudlatul Ulum tidak melakukan perekrutan secara umum, karena untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, rekrutmen yang di lakukan M.A. Raudlatul Ul secara tidak langsung dengan cara membuka lowongan pekerjaan, akan tetapi terlebih dahulu analisa kebutuhan M.A. Ketika memerlukan tenaga pendidik maupun kependidikan, pengangkatan mengutamakan pegawai tetap, serta mengutamakan alumni yang sudah selesai S1 atau S2 diwajibkan mengabdikan mengajar selama dua sampai tiga tahun. Selanjutnya jika membutuhkan guru ahli dalam bidang ilmu khusus guna pengembangan madrasah baru mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada Kantor wilayah atau pusat Kementerian Agama atau penerimaan tenaga guru

honorar yang sesuai dengan kualifikasi keahlian yang dibutuhkan.

Pengangkatan tenaga baru kependidikan baru jika masih kurang tenaga kependidikan, Kepala M.A. mengusulkan bantuan ketenagaan kepada Kantor Wilayah Departemen Agama dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Jikalau belum dibantu ketenagaan dan M.A. Raudlatul Ulum membutuhkan solusi mengundang alumni yang masih ada kesempatan dan jika belum mendapat baru membuka untuk umum lewat dikabarkan para pendidik dan tenaga kependidikan.

c) Bantuan Guru dari Mesir

Setiap tahun M.A. Raudlatul Ulum mendapatkan tenaga pendidik dua orang dari Mesir dengan cara mengajukan permohonan ke Kemenag seperti Ponpes yang lain juga dibolehkan mengajukan bantuan tersebut.

Guru M.A. Raudlatul Ulum pada tahun 2016/2017 berjumlah 78 orang, terdiri guru tetap yayasan sebanyak 63 orang, guru tidak tetap yayasan tujuh orang, guru bantuan dari Pemerintah tiga orang. Bantuan dari Mesir dua orang dan tenaga kependidikan tiga orang (hlm. 208).

3) Penempatan, Pembinaan, dan Pengembangan Ketenagaan

Keunggulan dan keunikan penempatan ketenagaan adalah semua tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum secara profesional sudah ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing. Seluruh pegawai berjumlah 78 orang terdiri dari 66 pegawai tetap, 9 orang pegawai tidak tetap, dan 3 orang tata usaha. Pegawai-pegawai tersebut mempunyai kualifikasi yaitu 9 orang lulus strata 2, 5 orang strata satu, dan 13 lulus SLTA. Penetapan ketenagaan tersebut dilakukan sejak mereka diterima sebagai pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah Aliyah.

Keunggulan yang lain, semua pegawai adalah mereka berkhidmah secara sungguh-sungguh, tekun, dan disiplin, siap diposisikan dibagian apapun. Hal ini dikarenakan karisma dan pengaruh Kyai yang sangat besar terhadap besarnya pendidikan. Semua tenaga pendidik sudah lulus S1 dan S2 sedangkan lulusan SLTA bukan tenaga pendidik tetapi menjadi tenaga kependidikan.

4) Promosi dan Mutasi

Keunggulan ketenagaan di M.A. Raudlatul Ulum adalah 90% dari pegawainya merupakan alumni

Raudlatul Ulum sendiri, keluarga kyai dan masyarakat sekitar pondok yang memenuhi syarat sehingga hal inilah yang menjadi kemajuan M.A. Raudlatul Ulum berkembang sangat pesat.

Pendidik dan tenaga kependidikan M.A. Raudlatul Ulum tidak pernah melakukan mutasi terhadap pegawainya kecuali mereka diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau jika melakukan kesalahan fatal, mereka dikeluarkan dari pegawai M.A. misalnya tidak adil, tidak jujur, dan lain-lain. Mutasi juga dapat dilakukan apabila ada alasan-alasan yang sangat penting dikarenakan suatu kondisi dan situasi atas permintaan dan keadaan pegawai itu sendiri.

5) Kompensasi Ketenagaan

Keunggulan dan keunikan kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan di M.A. Raudlatul Ulum adalah kompensasi yang mereka terima adalah 13 bulan gaji dalam satu tahun, ditambah dengan tunjangan sertifikasi guru bagi yang sudah menerima.

Uniknya semua guru diharamkan mempunyai sifat iri, dengki, dan sejenisnya sehingga apa yang mereka kerjakan benar-benar tulus. Selain itu, mereka juga diberikan kesempatan berwirausaha seperti pembibitan ikan di tambak atau yang lainnya. Dengan dasar-dasar itulah ditanamkan sifat kepribadian yang menerima/

qanaah dengan kompensasi yang diterima atau adanya kenaikan pangkat serta hal-hal lain dalam ketenagaan.

6) Evaluasi Ketenagaan

Keunggulan dan keunikan evaluasi ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum dilaksanakan setiap hari masuk kerja dengan bukti buku presensi pendidik maupun tenaga kependidikan. Buku absensi pegawai dievaluasi setiap bulan yang kemudian akan dievaluasi pada akhir semester. Tidak ada ujian yang dilaksanakan bagi tenaga pendidik dan kependidikan sehingga merupakan suatu keunggulan dalam evaluasi ketenagaan karena para pegawai dipercaya dengan sangat baik dalam hal kompetensi.

7) Pemberhentian Ketenagaan

Keunggulan dan keunikan dari pemberhentian ketenagaan di M.A.Raudlatul Ulum adalah pendidik dan tenaga kependidikan M.A. mengajukan pengunduran diri dengan alasan yang cenderung sama yakni karena pendidikan dan kependidikan yang bersangkutan tidak lagi berdomisili di Desa Guyangan dan sekitarnya (berpindah tempat tinggal). Selain itu, karena pendidik dan kependidikan yang bersangkutan memiliki tugas atau aktivitas yang cukup padat diluar M.A. sehingga tidak lagi dapat meluangkan waktu untuk mengajar di M.A.

c. Manajemen Peserta Didik

1) Analisis Kebutuhan

Keunggulan dan keunikan yang terdapat dalam analisis kebutuhan di M.A. Raudlatul Ulum adalah penerimaan peserta didik baru (PPDB) di M.A. Raudlatul Ulum yang tidak dilakukan melalui promosi media sosial, spanduk, dan lainnya. Karena pengelola madrasah menyatakan bahwa setiap tahunnya di M.A. Raudlatul Ulum pasti ada peserta didik yang mendaftar.

2) Rekrutmen Calon Peserta Didik Baru

Keunggulan dan keunikan yang terdapat dalam rekrutmen calon peserta didik baru adalah penerimaan peserta didik baru yang mempertimbangkan kapasitas daya tampung M.A., dengan syarat peserta didik yang diterima adalah lulusan M.Ts. Raudlatul Ulum atau Lulusan Mumtaz atau lulus sistem Ujian Nasional yang sederajat.

Selain itu persyaratan umum yang dijabarkan dalam sistem penerimaan peserta didik baru ada tiga mekanisme. Jalur reguler yaitu bagi lulusan M.Ts. Raudlatul Ulum, jalur khusus (Mumtaz) yaitu bagi lulusan SMP/MTs di luar pondok Raudlatul Ulum, dan jalur tes yaitu bagi peserta didik yang tidak berasal dari pondok Raudlatul Ulum dan tidak melewati jalur

khusus. Hasil pendaftaran diseleksi menjadi dua yaitu kelompok lulusan SMP dan MTs.

Upaya dalam memperlancar proses belajar mengajar juga perlu diadakan pembinaan peserta didik untuk meningkatkan pembelajaran di M.A. Proses pembinaan ini juga bertujuan untuk mengembangkan potensi, minat, bakat, dan kreativitas peserta didik dengan cara mengadakan kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lainnya. Penempatan dan pengelompokan peserta didik ini selain berdasarkan nilai ujian dan nilai raport juga berdasarkan minat dan keinginan peserta didik itu sendiri yang sudah direncanakan sejak awal pendaftaran.

Hasil penerimaan peserta didik baru (PPDB) dicatat dalam buku induk dan buku *kleper* di M.A. oleh panitia. Sistem pelaksanaannya dilakukan dengan cara merekap formulir pendaftaran peserta didik yang baru. Tata tertib peserta didik terdiri atas empat tata tertib yaitu tata tertib pondok pesantren, tata tertib M.A., tata tertib asrama putra, dan tata tertib asrama putri.

3) Penyeleksian dan Orientasi

Keunggulan dan keunikan dalam penyeleksian peserta didik baru di M.A. Raudlatul Ulum dapat dilihat pada cara panitia menyeleksi calon peserta didik baru melalui tes tulis dan lisan. Tes tulis yakni mengerjakan soal pilihan ganda berisi tentang bahasa

Arab, bahasa Inggris, dan bahasa Indonesia, pengetahuan agama, dan pengetahuan umum. Tes lisan dilakukan dengan membaca Al-Qur'an. Selain itu penyeleksian ini juga dilihat berdasarkan prestasi hasil tes dan hasil ujian (nilai ijazah) di rangking nilai tertinggi dan terendah.

Keunggulan dan keunikan yang terdapat dalam orientasi adalah masa orientasi siswa ini pengenalan awal secara sistem dan komponen-komponen yang ada di M.A. sebelum proses pembelajaran dimulai. Antara lain pengenalan kepada para pengajar dan seluruh pegawai, sistem pembelajaran, model pembelajaran, tata tertib, dan lain-lain. Semua hal itu disosialisasikan pada masa orientasi peserta didik. Pertemuan wali juga disampaikan empat kali dalam satu tahun yaitu penyerahan peserta didik, penerimaan raport semester, kenaikan kelas, dan wisuda kelas XII. Uniknya dalam pertemuan wali murid yaitu tidak diperbolehkan wali santri (peserta didik) menyerahkan putra-putrinya sendiri-sendiri pada pengasuh pondok (kiai) serta tidak boleh memberikan sesuatu kepada pengasuh atau pegawai siapapun karena jika diketahui ada yang menerima sesuatu dari wali santri sebagai sanksinya dikeluarkan dari pegawai. Menghindari persoalan ini, penyerahan peserta didik dilaksanakan pertemuan dengan mengundang para wali di awal tahun pelajaran

baru (bulan Juli) sebelum aktivitas pembelajaran dimulai.

4) Penempatan dan Pengelompokan

Keunggulan dan keunikan ditunjukkan pada penempatan peserta didik di asrama/pondok dan yang pulang. Santri yang tinggal di asrama yaitu santri yang jarak rumahnya lebih dari 15 kilometer. Asrama putra dan putri gedungnya terpisah, setiap kamar rata-rata diisi 26-30 santri terdiri atas campuran peserta didik M.Ts. dan M.A. yang baru dan lama. Sedangkan yang diijinkan pulang yakni santri yang jaraknya dari M.A. maksimal 15 kilometer, namun disarankan juga di asrama bagi yang dekat dan berminat di pondok.

Pengelompokan peserta didik baru didasarkan hasil seleksi atau tes dan berdasarkan nilai raport kelas XII dan nilai hasil ujian akhir. Kelas A merupakan kelas tertinggi dari jumlah kelas X (baru) di bagi dalam A B C dan seterusnya sampai habis. Ketika kelas X meskipun ada kelas yang terpilih dan ada yang ke bawahnya dalam dua semester materi pembelajaran masih sama, belum penjurusan dan peminatan penjurusan. Peminatan dilakukan ketika naik ke kelas XI.

5) Pembinaan Potensi dan Karakter

Keunggulan dan keunikan dalam hal ini ditunjukkan pada saat setelah lulus ujian, tenaga

kependidikan mengantarkan mereka sampai ke perguruan tinggi yang dituju sehingga menjelang ujian akhir peserta didik sudah mempunyai rencana meneruskan ke Universitas (Mesir, Unnes, Undip, dan lain-lain). Setelah lulus sarjana S1 atau S2 peserta didik berkewajiban mengabdikan di almamater selama dua tahun baru diizinkan bekerja di luar, tetapi tetap menjadi anggota organisasi alumni yang sekarang tetap berjalan namanya IKMARU (Ikatan Pelajar Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum).

Tiga bulan sebelum ujian Kabag Tata Usaha melakukan pendataan kelas XII dari semua jurusan dikelompokkan dan dilakukan pembinaan pada peserta didik juga walinya meneruskan ke perguruan tinggi mana yang dituju atas keinginan peserta didik dan orang tua, minat bakat dan keinginan mereka, dipersiapkan dan dibina sebelumnya agar ada kesiapan secara matang.

M.A. Raudlatul Ulum setiap tahun mengantarkan 20 – 25 peserta didik yang meneruskan ke Al – Azhar Mesir, karena M.A. Raudlatul Ulum sudah “*muaddalah*” dengan perguruan tinggi tersebut, sampai sekarang M.A. Raudlatul Ulum menjadi nomor dua setelah Ponpes Darusaalam Gontor Ponorogo. Peserta didik yang diberangkatkan tidak semua beasiswa karena porsi beasiswa yang diberikan perguruan tinggi

Al-Azhar hanya 5 – 10. Bagi yang tidak beasiswa penuh, direkomendasikan kepada wali peserta didik diluar kesiapan sekitar enam bulan dibina dan diarahkan disiapkan secara masak dari 25 peserta didik yang terpilih itu hasil seleksi dari jumlah peminat yang telah diseleksi dan sudah kesepakatan dengan orang tua wali peserta didik M.A. Raudlatul Ulum.

6) Layanan Peserta Didik

a) Layanan Bimbingan Konseling (BK)

Layanan BK terprogram yang dilakukan oleh guru BK M.A. Raudlatul Ulum digunakan untuk memfasilitasi perkembangan siswa dalam mencapai kemandirian di kehidupannya.

b) Layanan Perpustakaan

Pelayanan perpustakaan memberikan layanan dan informasi serta menyediakan bahan pustaka secara tepat dan akurat dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi bagi para peserta didik di MA Raudlatul Ulum. Perpustakaan memberikan layanan bahan pustaka kepada peserta didik adalah agar bahan pustaka tersebut yang telah diolah dapat di dimanfaatkan dengan cepat oleh peserta didik pengguna perpustakaan.

c) Layanan Kesehatan

Pelayanan kesehatan merupakan layanan yang di berikan oleh M.A. Raudlatul Ulum

kepada seluruh warga M.A. Raudlatul Ulum terutama siswa-siswinya yang berhubungan dengan kesehatan. Tujuan usaha kesehatan M.A. Raudlatul Ulum secara umum adalah untuk meningkatkan kemampuan hidup sehat dan derajat kesehatan peserta didik sedini mungkin serta menciptakan lingkungan sekolah yang sehat sehingga memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan anak yang harmonis dan optimal dalam rangka pembentukan warga M.A. Raudlatul Ulum yang berkualitas.

d) Layanan Transportasi

Pelayanan transportasi merupakan sarana transportasi bagi Peserta didik untuk kelancaran proses belajar mengajar. Peserta didik akan merasa aman dan dapat masuk atau pulang sekolah dengan waktu yang telah ditetapkan oleh madrasah. Penyelenggara transportasi M.A. Raudlatul Ulum adalah madrasah itu sendiri atau pihak swasta yang bekerja sama dengan madrasah tersebut. Transportasi di M.A. Raudlatul Ulum mempermudah para siswa saat berangkat ke madrasah dan pulang ke rumah tanpa menunggu angkutan lain sehingga tidak terlambat saat masuk sekolah.

e) Layanan Asrama

Asrama diberlakukan bagi peserta didik yang jarak rumahnya lebih dari 15 kilometer, sedangkan bagi peserta didik yang jarak rumahnya kurang dari 15 kilometer bisa diasramakan atau bisa pulang ke rumah masing-masing.

d. Manajemen Prasarana Sarana

1) Analisis Kebutuhan

Keunggulan dan keunikan analisis kebutuhan prasarana dan sarana di M.A. Raudlatul Ulum yang didasarkan pada kebutuhan setiap tahun. Hal ini direncanakan pada awal tahun pelajaran. Prasarana dan sarana meskipun sudah bisa memenuhi kebutuhan antara laki-laki dan perempuan secara terpisah namun juga pembelajaran keduanya juga terpisah sehingga membutuhkan prasarana dan sarana yang berbeda. Pembelajaran antara laki-laki dan perempuan masuk antara pagi dan sore. Asrama peserta didik atau santri rata-rata per kamar 30-40 per orang, antara laki-laki dan perempuan gedungnya juga dipisahkan. Namun, semuanya itu dibawah pimpinan atau pengasuh pondok atau kiai sehingga kebutuhan yang dimaksud sesuai dengan kebutuhan madrasah aliyah.

2) Pengadaan Barang

Keunggulan dan keunikan pengadaan barang yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dimaksud madrasah dan sesuai dengan kemampuan anggaran dengan skala prioritas. Diantara kelengkapan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum sudah memiliki Rumah Sakit sendiri *Assyuyuthiyyah* yang selalu siap mengatasi peserta didik yang sakit cepat teratasi, beserta dokternya. Rumah sakit tersebut kecuali untuk pelayanan kesehatan peserta didik atau santri juga pelayanan pengobatan masyarakat pada umumnya sehingga hasilnya pun guna untuk kebutuhan yayasan secara keseluruhan.

Sarana ibadah (masjid), sarana perpustakaan, laboratorium, sarana olahraga terpenuhi keseluruhannya termasuk logistik M.A. dan pondok pesantren. Keunikan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum, mempunyai tempatnya di pelosok utara Kota Pati, Jawa Tengah, namun peserta didik/santri datang dari beberapa Kota di Indonesia (Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan lain-lain). Telah tersedia bis dan book guna antar jemput peserta didik yang tidak di asrama pondok, juga mereka tempatnya yang masuknya jauh dari transportasi umum juga menjemput mereka yang tidak memiliki motor atau sepeda.

3) Penginventarisasian

Keunggulan dan keunikan prasarana dan sarana adalah semua kepemilikan prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum diinventarisasi mulai dari kepemilikan tanah, bangunan gedung dan lain-lain diinventarisasi sesuai dengan perkembangan prasarana dan sarana.

4) Pengawasan Prasarana dan Sarana

Keunggulan dan keunikannya dapat dilihat dari prasarana dan sarana M.A. Raudlatul Ulum selalu dilaksanakan oleh Wakamad bidang prasarana dan sarana berdasarkan laporan wali kelas atau guru lain yang mengetahui jika ada kerusakan. Pengawasan dilaksanakan dengan jujur untuk mengetahui keadaan barang juga untuk menjaga penghematan tidak cepat rusak dan dirawat dengan baik juga aman dari gangguan yang tidak bertanggungjawab.

5) Evaluasi Prasarana dan Sarana

Keunggulan dan keunikan evaluasi prasarana dan sarana adalah dalam satu tahun sekali telah disesuaikan dengan kebutuhan rutin. Kebutuhan temporer dan kebutuhan primer. Hasil pemakaian prasarana dan sarana dalam satu tahun ada yang masih baik, ada yang perlu diperbaiki, dan ada yang rusak. Perkembangan madrasah semakin baik berakibat pada penambahan

barang juga penggantian barang-barang yang sudah rusak maka perlu adanya evaluasi secara jeli dan teliti.

6) Penghapusan

Keunggulan dan keunikannya dapat dilihat dari barang sudah tidak layak dipakai dalam proses pembelajaran dilakukan pemilihan barang yang masih dapat dipakai dan barang sudah tidak dapat digunakan. Yang masih dapat digunakan tetapi keadaannya rusak perlu diperbaiki atau diservis sehingga berfungsi kembali, sedangkan yang rusak menjadi barang rosokan atau dihanguskan. Barang yang susah dan tidak dapat diperbaiki diganti baru, agar sarana kebutuhan dapat memenuhi sebagaimana rencana kebutuhan.

e. Manajemen Keuangan

1) Perencanaan Keuangan

Keunggulan dan keunikan dalam penyusunan rencana anggaran belanja Madrasah di M.A. Raudlatul Ulum merencanakan kebutuhan-kebutuhan untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh madrasah dalam jangka waktu satu tahun kedepan. Dalam perencanaan anggaran ini berisi rancangan anggaran penerimaan dan pengeluaran yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan madrasah dalam 1 tahun ke depan.

Anggaran difungsikan sebagai alat penaksir kebutuhan biaya yang diperlukan dan rincian pengeluaran beserta kegiatannya. Anggaran yang berisi perkiraan pendapatan dari berbagai jenis sumbangan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah. Selain itu anggaran berfungsi sebagai alat otoritas dalam mengeluarkan dana sesuai dengan perencanaan penyusunan anggaran di M.A. Raudlatul Ulum dilakukan oleh Kamad beserta Wakamad atau pembantu melakukan rapat-rapat terutama pada akhir tahun anggaran juga sebagai alat efisien, anggaran digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pemborosan atau penghematan dan juga sebagai pengendali jumlah anggaran yang mendesak dan tidak mendesak. Dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses negosiasi atau perundingan dengan kesepakatan antara direktur dan pembantu direktur dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggarannya akan didapat pada hasil akhirnya diproses melalui rapat-rapat tahunan. Hasil akhir rapat tahunan berupa pengeluaran dan pendapatan atau penerimaan yang kemudian disusun menjadi RAPBM.

Pada proses perencanaan telah ditentukan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, kemudian proses selanjutnya adalah proses pengembangan RAPBM di M.A. Raudlatul Ulum dengan membentuk kelompok

kerja yang terdiri dari ketua beserta wakil ketua beserta staf tata usaha, dalam rapat akhir tahun atau awal tahun dalam rapat ini merencanakan kebutuhan-kebutuhan apa yang diperlukan anggaran dana. Kelompok kerja ini memiliki tugas antara lain melaksanakan perhitungan kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan berdasarkan perkiraan kebutuhan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Selanjutnya dikelompokkan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Perkiraan kebutuhan biaya yang dilakukan oleh kelompok kerja selanjutnya diseleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak dapat dikurangi sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses belajar mengajar, maka dapat dilakukan dengan pedoman skala prioritas. Kegiatan ini dilakukan pada awal tahun atau akhir tahun, yang sebelumnya program-program tersebut telah mendapat persetujuan direktur. Dalam pelaksanaan program-program tersebut sebelumnya setiap pembantu direktur masing-masing bidang pendidikan telah membuat rancangan program kegiatan diajukan kepada direktur untuk mendapatkan pengesahan.

2) Pengelolaan Anggaran

Keunggulan dan keunikan sumber pendapatan atau penerimaan dana yang diterima oleh M.A.

Raudlatul Ulum berupa penerimaan rutin dan penerimaan non rutin. Pendapatan ini biasanya berasal dari peserta didik, yayasan, pemerintah, dan dana sukarela dari masyarakat kemudian yang digunakan untuk membiayai pengeluaran untuk kegiatan madrasah sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan Manajemen Keuangan di M.A. Raudlatul Ulum dalam prosesnya melakukan berbagai musyawarah mengenai hasil dari RAPBM. Sebelumnya RAPBM dibuat dari masing-masing wakil ketua telah membuat rancangan kebutuhan-kebutuhan program yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya dan juga program yang membutuhkan tambahan biaya. Biasanya program tersebut yang membutuhkan tambahan biaya disesuaikan dengan besar kecilnya biaya yang akan dikeluarkan.

Dalam pelaksanaannya wakil ketua bertugas sebagai pengatur apabila ada uang yang masuk baik dari peserta didik maupun dari pemerintah maupun yayasan. Mengatur bagaimana penerimaan keuangan dipergunakan sebagaimana mestinya. Serta bertugas mengatur pengeluaran untuk dialokasikan kepada masing-masing bidang pendidikan sesuai dengan yang tercantum dalam program kegiatan di RAPBM. Sedangkan urusan mengenai pembayaran *khoirot*

(SPP) peserta didik dan pembukuan pengeluaran dan penerimaan oleh tata usaha bidang keuangan juga bertanggung jawab pada laporan pertanggungjawaban.

Setelah laporan dibuat kemudian diserahkan kepada pembantu direktur dan pengawas keuangan. Pelaksanaan manajemen pembiayaan mempunyai dua jenis kegiatan penerimaan dan pengeluaran.

a) Penerimaan

Penerimaan dana di M.A. Raudlatul Ulum yang diterima oleh madrasah berasal dari pendapatan rutin dan non rutin. Pendapatan rutin berasal dari *khoirot* (SPP) peserta didik, uang kegiatan selama satu tahun dan lain-lain yang digunakan untuk membiayai semua kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan pendapatan non rutin berasal dari bantuan pemerintah dan badan usaha yang dimiliki yayasan. Pendapatan non rutin ini bersifat incidental yakni dana yang sewaktu-waktu dikeluarkan apabila diterima. Pendapatan non rutin ini digunakan apabila dalam pengelolaan keuangan madrasah mengalami kekurangan dana.

Proses penerimaan keuangan tergolong panjang melalui persetujuan antara lain dari pengawas keuangan, bendahara, pembantu direktur keuangan melalui kwitansi berita acara

biasanya penerimaan berasal dari peserta didik penerimaan keuangan diterima oleh tata usaha bidang keuangan, sedangkan penerimaan keuangan yang berasal dari pemerintah dan yayasan diterima langsung pada pembantu direktur bidang keuangan. Biasanya uang yang telah diterima langsung disimpan dalam bank demi keamanan. Selain itu penerimaan keuangan juga melalui tata usaha dan juga melalui bendahara sehingga apabila ada kebutuhan proses penerimaan juga berlangsung lama sehingga sangat efisien mengingat pembiayaan merupakan faktor penting dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di madrasah.

b) Pengeluaran

Pelaksanaan pengeluaran di M.A. Raudlatul Ulum meliputi pengeluaran rutin dan pengeluaran non rutin. Pengeluaran rutin meliputi biaya pengeluaran rutin yang setiap bulan dikeluarkan. Pengeluaran non rutin meliputi biaya pengeluaran yang tidak dikeluarkan setiap bulan. Pengeluaran non rutin ini dilaksanakan jika ada kebutuhan mendadak atau kebutuhan yang dilaksanakan setiap tahun sekali dan juga kebutuhan yang sebelumnya direncanakan pada RAPBM.

Proses pengeluaran di M.A. Raudlatul Ulum ada beberapa prosedur yang harus dijalankan. Apabila permintaan pengeluaran dana pada masing-masing bidang pendidikan harus membuat proposal terlebih dahulu sesuai dengan program sesuai dengan yang terdapat pada RAPBM. Setelah itu proposal diajukan kepada pembantu direktur bidang keuangan dan dilanjutkan kepada pembantu direktur masing-masing bidang pendidikan untuk disetujui.

3) Pembuatan Laporan

Keunggulan dan keunikan pembuatan laporan adalah setelah proses pencairan dan pada bendahara madrasah untuk mendapatkan kwitansi berita acara penyerahan uang baru kemudian dana dapat cair melalui dua tahapan. Dalam sistem pengeluaran dana di M.A. Raudlatul Ulum proses pengajuan dana sampai pada pencairan dana harus melalui proses yang cukup panjang dikarenakan harus mendapatkan persetujuan dari berbagai pihak yang bersangkutan sehingga dalam proses pendanaan pada program kegiatan yang memerlukan bantuan dana menjadi tertunda. Penunjang keberhasilan dalam pelaksanaan program kegiatan salah satunya adanya pendanaan guna membiayai pelaksanaan program kegiatan.

Semua pengeluaran pembiayaan pendidikan, pengawasan merupakan salah satu proses yang harus

dilakukan dalam manajemen pembiayaan pendidikan berbasis madrasah. Pelaksanaan pengawasan selanjutnya membuat laporan pertanggungjawaban madrasah setiap setahun satu kali berdasarkan kebutuhan dan kewenangan. Direktur madrasah perlu melakukan pengendalian pengeluaran yang selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan LPJ yang bertanggungjawab adalah Ka. madrasah M.A. Raudlatul Ulum karena proses keuangan langsung terpusat pada pimpinan. Wakil madrasah bidang keuangan, pengawas keuangan dan bendahara madrasah di M.A. Raudlatul Ulum. Kepala Madrasah hanya bertugas mengkoordinir kegiatan di M.A. Raudlatul Ulum, sedangkan keuangan dikelola langsung oleh Direktur dan Pembantu Direktur serta pihak-pihak yang terlibat.

4) Evaluasi Keuangan

Keunggulan dan keunikan dari evaluasi ini diketahui ketika terjadi transaksi pengeluaran dan penerimaan madrasah melalui kwitansi berita acara berdasarkan pengawasan dari beberapa pihak madrasah. Dalam pelaksanaan pengawasan keuangan dapat melakukan pengawasan keuangan di M.A. Raudlatul Ulum pada setiap uang penerimaan dan pengeluaran madrasah. Dimasukkan kedalam berita acara yang ditandatangani oleh pengawas keuangan,

bendahara, pembantu direktur bidang keuangan dan pihak penerima keuangan. Fungsi dari kwitansi berita acara dimaksudkan untuk mengetahui berapa pengeluaran dan penerimaan keuangan madrasah. Dengan begitu pertanggungjawaban akan mendapat persetujuan dan diawasi oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari :

- a. Standar Kompetensi Lulusan
- b. Standar Isi
- c. Standar Proses
- d. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
- e. Standar Prasarana dan Sarana
- f. Standar Pengelolaan
- g. Standar Pembiayaan Pendidikan
- h. Standar Penilaian Pendidikan

Fungsi dan Tujuan Standar :

- a. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu

- b. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.
- c. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Daftar Standar Nasional Pendidikan yang telah menjadi Permendiknas :

a. Standar Isi

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 22 tahun 2006	Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
2	Nomor 24 tahun 2006	Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 tahun 2006 tentang standar Isi untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah
3	Nomor 14 Tahun 2007	Standar Isi Program Paket A, Program Paket B, dan Program Paket C

b. Standar Kompetensi Lulusan

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 23 Tahun 2006	Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
2	Nomor 24 tahun 2006	Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 tahun 2006 tentang standar Isi untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah

c. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 12 Tahun 2007	Standar pengawas Sekolah/Madrasah
2	Nomor 13 tahun 2007	Standar Kepala Sekolah/Madrasah
3	Nomor 16 Tahun 2007	Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
4	Nomor 24 Tahun 2008	Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah
5	Nomor 25 Tahun 2008	Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah
6	Nomor 26 Tahun 2008	Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah
7	Nomor 27 Tahun 2008	Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor
8	Nomor 40 Tahun 2009	Standar Penguji Pada Kursus dan Pelatihan
9	Nomor 41 Tahun 2009	Standar Pembimbing Pada Kursus & Pelatihan
10	Nomor 43 Tahun 2009	Standar Tenaga Administrasi Program paket A , Paket B, dan Paket C
11	Nomor 42 Tahun 2009	Standar Pengelola Kursus
12	Nomor 44 Tahun 2009	Standar Pengelola Pendidikan pada Program Paket A, Paket B dan Paket C
13	Nomor 45 Tahun 2009	Standar Teknisi Sumber Belajar Pada Kursus dan Pelatihan

d. Standar Pengelolaan

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 19 Tahun 2007	Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;

e. Standar Penilaian

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 20 Tahun 2007	Standar Penilaian Pendidikan

f. Standar Prasarana dan Sarana

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 24 Tahun 2007	Standar Prasarana dan Sarana untuk SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA
2	Nomor 33 Tahun 2008	Standar Prasarana dan Sarana untuk SDLB, SMPLB, dan SMALB
3	Nomor 40 Tahun 2008	Standar Prasarana dan Sarana untuk SMK/MAK

g. Standar Proses

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 41 Tahun 2007	Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
2	Nomor 1 Tahun 2008	Standar Proses Pendidikan Khusus
3	Nomor 3 Tahun 2008	Standar Proses Pendidikan Kesetaraan Program Paket A, Paket B, dan Paket C

h. Standar Biaya

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 69 Tahun 2009	Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Untuk Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/ MTs), Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB)

i. Standar Pendidikan Anak Usia Dini

NO	Nomor Permen	Tentang
1	Nomor 58 Tahun 2009	Standar Pendidikan Anak Usia Dini

3. Madrasah Aliyah Negeri (MAN)

a. Standar Isi

Pengembangan perangkat pembelajaran siswa diterapkan pada kompetensi sikap spiritual, kompetensi sikap sosial, kompetensi pendidikan, kompetensi ketrampilan sesuai dengan tingkat kompetensi dan ruang lingkup materi pembelajaran pada setiap tingkat kelas. Kepala sekolah/madrasah mengembangkan kurikulum sesuai dengan pedoman pengembangan KTSP.

b. Standar Proses

Sekolah/madrasah membuat silabus yang memuat komponen: (1) identitas mata pelajaran, (2) identitas sekolah/madrasah, (3) kompetensi inti, (4) kompetensi dasar, (5) materi pokok, (6) kegiatan pembelajaran, (7) penilaian, (8) alokasi waktu, (9) sumber belajar. Kemudian mengembangkannya menjadi RPP (Rencana Proses Pembelajaran) sesuai dengan silabus secara lengkap dan sistematis.

Sekolah/madrasah mengalokasikan waktu pembelajaran dengan ketentuan: (1) durasi 1 jam pembelajaran, (2) beban belajar per minggu, (3) beban belajar per semester, (4) beban belajar pertahun pelajaran. Dalam proses pembelajaran, jumlah siswa per rombongan belajar maksimum 36 orang serta menggunakan buku pelajaran dalam kegiatannya. Guru

menggunakan model pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, sumber belajar, dan pendekatan pembelajaran sesuai dengan karakteristik siswa dan mata pelajaran. Penilaian dalam proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan penilaian otentik.

Kepala sekolah/madrasah melakukan pengawasan proses pembelajaran dengan objektif dan transparan guna peningkatan mutu secara berkelanjutan.

c. Standar Kompetensi Lulusan

Sekolah/madrasah memfasilitasi siswa dalam berbagai kegiatan agar siswa memiliki perilaku dan sikap beriman, sikap sosial, sikap jasmani dan rohani. Selain itu juga untuk mengembangkan kemampuan serta ketrampilan berpikir dan bertindak kreatif, produktif, kritis, mandiri, kolaboratif, dan komunikatif melalui pengalaman pembelajaran.

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar tenaga pendidik dan kependidikan dibuktikan dengan fotocopi ijazah. Guru mengampu mata pelajaran sesuai dengan latar belakang kependidikannya atau uji kelayakan dan kesetaraan, serta memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.

Kepala sekolah/madrasah memiliki kompetensi manajerial, kemampuan kewirausahaan, dan kemampuan supervisi. Sekolah/madrasah memiliki tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboran, serta petugas untuk melaksanakan layanan khusus.

e. Standar Prasarana dan Sarana

Sekolah/madrasah memiliki luas lahan sesuai dengan ketentuan minimal. Bangunan sekolah/madrasah memiliki persyaratan kesehatan, instalasi listrik, dan melakukan pemeliharaan berkala lima tahun sekali. Sekolah/madrasah memiliki prasarana sarana lengkap dalam kondisi yang baik meliputi ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang komputer, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tenaga administrasi, ruang konseling, ruang UKS, ruang organisasi, ruang sirkulasi, tempat beribadah, tempat olahraga, toilet, kantin serta tempat parkir.

f. Standar Pengelolaan

Sekolah/ madrasah memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas. Sekolah/ madrasah melaksanakan kegiatan seperti; kegiatan kesiswaan, proses peminatan, pengelolaan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan, penilaian tenaga pendidik dan kependidikan, menyusun pedoman pengelolaan pembiayaan investasi dan operasional, melibatkan peran masyarakat/lembaga lain, serta melakukan evaluasi terhadap kinerja sekolah/madrasah. Selain itu, sekolah/madrasah memiliki SIM (Sistem Informasi Manajemen).

g. Standar Pembiayaan

Sekolah/ madrasah memiliki Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) tiga tahun terakhir yang memuat alokasi anggaran untuk investasi. Dalam hal ini, alokasi anggaran digunakan untuk membelanjakan pengembangan pendidik dan tenaga

kependidikan, merealisasikan modal kerja, menyampaikan biaya operasional untuk guru dan tenaga kependidikan, merealisasikan rencana anggaran pengadaan alat tulis, membelanjakan dana untuk kegiatan pembinaan siswa, serta membelanjakan anggaran untuk pelaporan dalam tiga tahun terakhir.

Jika sekolah/madrasah menerima sumbangan pendidikan atau dana dari pemerintah atau masyarakat harus dikelola secara sistematis, transparan, efisien, dan akuntabel. Sekolah/madrasah juga memiliki tanggungjawab untuk membuat pelaporan keuangan yang disampaikan kepada pemerintah/yayasan dan orangtua siswa.

h. Standar Penilaian

Sekolah/madrasah menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) seluruh mata pelajaran dengan mempertimbangkan: (1) karakteristik peserta didik, (2) karakteristik mata pelajaran, (3) kondisi satuan pendidikan, (4) analisis hasil penilaian.

Guru melaksanakan penilaian kompetensi pengetahuan, kompetensi sikap, kompetensi ketrampilan sesuai dengan Kompetensi Dasar (KD). Dalam melakukan penilaian proses dan hasil belajar, Guru menggunakan 8 langkah yakni: (1) menetapkan tujuan penilaian, (2) menyusun kisi-kisi ujian, (3) mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian, (4) melakukan analisis kualitas instrumen, (5) melaksanakan penilaian, (6) mengolah dan menentukan kelulusan siswa, (7) melaporkan, (8) memanfaatkan hasil penilaian.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah dipaparkan diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan dalam disertasi ini yang mencakup temuan-temuan serta faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Pati.

1. Manajemen pendidikan M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati adalah perpaduan antara Kurikulum Kemendikbud, Kemenag dan pondok pesantren sesuai jenis dan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan serta evaluasi. Adapun Manajemen Pendidikan M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati meliputi manajemen kurikulum, manajemen ketenagaan, manajemen peserta didik, manajemen prasarana dan sarana, serta manajemen keuangan. Manajemen kurikulum M.A. Raudlatul Ulum terdiri atas cakupan standar kelulusan (SKL) yaitu hasil pembelajaran mendapatkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Ilmu Pengetahuan Agama (IPTAG). Manajemen ketenagaan M.A. Raudlatul Ulum terdiri dari dua bagian yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Jenis-jenisnya yaitu analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, proses perekrutan ketenagaan, hasil perekrutan yang disesuaikan dengan keahlian (*skill*) masing-masing. Manajemen peserta didik terdiri dari pengelolaan peserta didik yang mencakup analisis kebutuhan sebelum rekrutmen peserta didik, berapa jumlah peserta didik yang harus diterima direncanakan sesuai dengan kemampuan ruangan atau kemampuan daya tampung di madrasah aliyah.

Manajemen prasarana dan sarana terdiri dari analisis kebutuhan, pengadaan gedung sebagai peningkatan berbagai sarana pendukung, pengadaan barang guna melengkapi kebutuhan utama. Manajemen keuangan M.A. bersumber dari dana mandiri yakni pendapatan rutin dan pendapatan temporer.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Pendidikan M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati adalah Faktor-Faktor Internal dan Eksternal yang mencakup seluruh bagian dalam Manajemen Pendidikan. Faktor Internal dari Manajemen Kurikulum yaitu gabungan tiga kurikulum, yaitu meliputi Kurikulum Kemenag, Kurikulum Kemendikbud dan Kurikulum Pondok Pesantren. Sedangkan Faktor Eksternal Manajemen Kurikulum yaitu perencanaan kurikulum, pengorganisasian, dan pelaksanaannya yang baik. Faktor Internal yang mempengaruhi Manajemen Ketenagaan yaitu tenaga kependidikan yang bekerja disiplin serta bertanggung jawab dan penuh dedikasi tinggi. Sedangkan Faktor Eksternal yaitu pengaruh dari manajemen lembaga lain yang sukses dan lebih baik. Faktor internal yang mempengaruhi Manajemen Peserta Didik yaitu Peningkatan mutu pembelajaran dimulai dari perencanaan peserta didik melalui identifikasi karakter dan kompetensi mereka, pelaksanaan, pengorganisasian dan evaluasi. Sedangkan Faktor Eksternal diantaranya adalah Pengaruh jejaring sosial yang sangat kuat dalam persaingan pendaftaran peserta didik baru. Faktor Internal yang mempengaruhi Manajemen Prasarana dan sarana yaitu pengadaan barang pada tahun pelajaran baru dan yang akan datang serta pengorganisasian pengelolaan seluruh fasilitas dan sarana

prasarana untuk kebutuhan proses pembelajaran. Sedangkan Faktor Eksternal yaitu bantuan prasarana dan sarana dari berbagai pihak, bantuan fisik dari pemerintah (kemenag & kemendikbud serta bantuan prasarana dan sarana lain yang tidak terprogram atau terencana secara kontemporer. Faktor Internal yang mempengaruhi Manajemen Keuangan yaitu keuangan yang bersumber dari penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah, Pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah. Sedangkan Faktor Eksternal yaitu Pembayaran pendidik yang sudah mendapatkan sertifikasi guru karena yang membayar adalah pemerintah menjadi beban ringan pembayaran pendidikan berkurang.

B. Saran

Beberapa saran yang penulis sampaikan dalam disertasi ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen pendidikan M.A. di pondok pesantren Raudlatul Ulum dapat menginspirasi manajemen M.A. di Indonesia, karena pondok pesantren tersebut mempunyai kurikulum terpadu dengan lembaga yang hasilnya ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan ilmu pengetahuan agama (IPAG).
2. Kepada pemerintah Kemenag dan Kemendikbud dapat selalu mengarahkan, mengembangkan, dan menyeimbangkan manajemen pendidikan pondok pesantren tersebut sesuai dengan keinginan masyarakat, perkembangan zaman, dan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan hidup manusia, kepentingan bangsa dan negara.

3. Kepada pengelola M.A. di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum agar tidak merasa puas atas keberhasilan selama ini, namun selalu mencari yang lebih baik dari format-format manajemen pendidikan, berkreatif dan berinovatif mengeksplorasi lebih jauh untuk kesuksesan selalu berkompetisi siap bersaing era segala zaman dan selalu berkembang di sepanjang zaman.
4. Peningkatan kualitas pelayanan terhadap peserta didik wali santri, pemerintah daerah maupun pemerintah pusat, sehingga terbuka tanpa pembeda kepada semua pihak yang selalu mengantarkan kebesaran nama yayasan pondok pesantren M.A. Raudlatul Ulum Guyangan Pati.
5. Memperbaiki manajemen hasil evaluasi secara mandiri internal maupun eksternal karena kesempurnaan itu tidak ada kecuali dari Allah, guna perbaikan manajemen pendidikan M.A. Raudlatul Ulum ke depan permasalahan-permasalahan dapat diatasi dari periode-periode selanjutnya secara kesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Jurnal Ilmiah

- Ahid, Nur, “Problem Pengelolaan Madrasah Aliyah dan Solusinya”, *Jurnal Islamika*, vol.4 (2), 343, 2010.
- Ahmad, Kamaruzzaman Bustamam, “*Educational practice: lessons to be learned from madrasah and religious schools in contemporary Southeast Asia*”, Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies (IJIM), Vol. 5, Nomor 1 Juni 2015,45, 2015.
- Dhofier, Zamakhsyari, “*Islamic Education and Traditional Ideology on Java*, International Journal Ihya’ Ulum al-Din, Vol.4 (1), 42, 2002.
- Faj, Awaluddin, Pendidikan dalam Studi Keislaman, Jurnal At-Ta’dib, 1(5), 18, 1430 H.
- Hartani, A.L., *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: LaksBang Pressindo.Hasib, Kholili, 1430 H, *Pendidikan Konsep Ta’dib Sebagai Solusi Pendidikan Islam di Era Global*, Jurnal At-Ta’dib, 1(5), 45, 2011.
- Hasyim, Fuad, *Manajemen Pendidikan Islam Terpadu (Studi Komparasi Pengelolaan Asrama antara Pelajar Pondok Pesantren Nurul Ummah dengan Asrama Madrasah Mu’allimin Muhammadiyah)*, Jurnal Penelitian Vol. 5 April 2010.
- Kristiawan, Muhammad dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017).
- Kusumawardhani, *Jurnal Penerapan Total Quality Management Pada PT. PLN Rayon Kota Tanjungpinang*, (Bandung : Universitas Widyatama Bandung,2015).
- Lazwadi, Dedi, dalam *Jurnal Pengaruh Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur*, (Lampung : Universitas Lampung), 2016,
- Mas, Sitti Roskina, “Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri (Studi Kasus di MAN Insan Cendekia

- Gorontalo)", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol.24 (2), 144, 2013.
- Masqon, "Dynamic of Pondok Pesantren as Indigenous Islamic Education Centre in Indonesia, *Jurnal Peradaban Islam (Tsaqofah)*, 1 (7), 155, 157, 2011.
- Mulia, Siti Musdah, "Peranan Pendidikan Islam dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia," *Jurnal Hikmah (Journal of Islamic Studies)*, 2(3), 155, 2007.
- Nafis, Muhammad Muntahibun, "*Pesantren Pluralis, Mungkinkah?*, *Jurnal Nadwa*, Vol.2 (1), 10-11, 2008.
- Nur'aini, Zaki, "*Daarut Tauhid: Modernizing A Pesantren Tradition*", *Studia Islamika: Indonesian Journal for Islamic Studies*, Vol. 12 (3), 500, 2005.
- Nurhadi, Agus, "*Modal Sosial dan Pengembangan (Studi Kasus di MA Banat Kudus, International Journal Ihya' Ulum al-Din*, Vol.8 (2), 296, 2008.
- Nurhikmahyanti, Desi, "Pengelolaan Penjaminan Mutu di Sekolah Menengah Atas", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 24, (3), 272, 2014.
- Permatasari, Arvynda, "Pengelolaan Evaluasi Hasil Belajar Peserta Didik Secara Online", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 24 No. 3, 264, 2014.
- Rifa'i, Muhammad Khoirul, "*Strategi Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Santri*", *Jurnal Dinamika Penelitian*, vol 13 (2), 135-155, 2013.
- Roff, William R., "Pondoks, Madrasahs and the Production of Ulama in Malaysia", *Studia Islamika: Indonesian Journal for Islamic Studies*, Vol. 11 (1), 8, 2004.
- Rohman, Miftaku dikutip dari pendapat ramayulis dari Al Abrasyi dalam *jurnal Konsep Pendidikan Islam Menurut Ibn Sina : Relevansinya dengan Pendidikan Modern*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2013).

- Suhanda, Andar & Asri Budiningsih, "Perencanaan Kurikulum di SMP Negeri Singkawang", *jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 (2), 187-189, 2013.
- Sulaiman, Setyadi, Book Review "Kajian Kontemporer atas Dinamika Madrasah di Dunia Islam", *Studia Islamika: Indonesian Journal for Islamic Studies*, Vol. 15 (3), 541, 2008.
- Tadjudin, *Pengawasan dalam Manajemen Pendidikan*, Jurnal Manajemen Pendidikan, vol. 3 (6), 20-30, 2013.
- Untung, Rekonstruksi Manajemen Pendidikan Pesantren, Jurnal, 2011.
- Waldman, David A., *Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation (Merancang Kinerja Sistem manajemen untuk Implementasi peningkatan mutu)*, Journal of Organization Change Management, Vol 7, (2), 1994.
- Wiratama, Andi, *Konsep Pendidikan Islam dan Tantangan Menurut Syed Muhammad Naquib Al-Attas*, Jurnal At-Ta'dib, 1(5), 29, 1430 H.
- Yakin, Nurul, *Dynamic Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Mataram*, Jurnal Penelitian Keislaman, Vol. 9 (1), 157, 2013.
- Zulfa, Norma Chunnah & Pardjono, "Manajemen Kurikulum Madrasah Aliyah Program Keagamaan MAN 1 Surakarta", *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol 1. (2), 233, 2013.

Sumber Buku

- Abeng, Tari, *Profesi Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Achmadi, *Ideologi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Al Bukhori, Imam Abi Abdillah bin Muhammad Bin Ismail bin Ibrahim bin Mughroh bpin bardizabah, *Shohih Bukhori Jus Awwal*, Semarang: Thoha Putra, 1999.
- Al Idrus, *Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren*

Darunahdlatain Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur, Malang: Univeritas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014.

Al Maraghi, Ahmad Musthafa, *Terjemah Tafsir Al Maraghi*, diterjemahkan oleh Bahrin Abubakar, “Tafsir Al Maraghi”, Semarang: Thoha Putra, 1984.

Al-Mundziri, Imam, *Mukhtashar Shahih Muslim*, terj. Achmad Zaidun, “Ringkasan Shahih Muslim”, Jakarta: Pustaka Amani, 2003.

Amirin, Tatang M., *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Press, 2011.

An-Nahlawi, Abdurrahman, “*Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah dan Masyarakat*,” diterjemahkan oleh Shihabuddin, “Ushulut Tarbiyah Islamiyah wa Asalibiha fil baiti wal Madrasati wal Mujtama,” Jakarta: Gema Insani, 1995.

Anwar, Ali, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.

Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

Azra, Azyumardi, “*Modernisasi Pendidikan dan Pesantren*,” dalam Idris Thaha, (Ed.), *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Millennium III*, Jakarta: Kencana, 2012.

Azwar, Saifudin, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2004.

Bafadal, Ibrahim, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

-----, *Manajemen Perlengkapan Sekolah teori dan Aplikasinya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Bakker, Anton & Achmad Choris Zubair, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Yogyakarta: Kanisius, 1990.

Boeree, C. George, *Metode Pembelajaran & Pengajaran*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009.

Cholih, Abdul MT., *Pengembangan Model Pendidikan Keterampilan Pada Madrasah Aliyah*, Semarang: Walisongo Press.

- Chotimah, Chusnul & Muhammad Fathurrahman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam (Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam)*, Yogyakarta: Teras, 2014.
- Coulson, Colin, dan Thomas, *Public Relations Pedoman Praktis Untuk PR*, diterjemahkan oleh Ginting, *Public Relations A practical Guide*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Darmadi, Hamid, *Kemampuan Dasar Mengajar (Landasan dan Konsep Implementasi)*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah: Untuk Maha Peserta Didik, Guru dan Peserta Kuliah Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Daulay, Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Pasa, *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- , *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Davis, Gordon B., “*Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen Bagian 1: Pengantar*,” diterjemahkan oleh Adiwardana & Widyahartono, “*Management Information System: Conceptual Foundations, Structure, and Development*”, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1999.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- , *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, *Ensiklopedi Islam*, Jakarta: Ichtiar Baru van Hoeve, 1997.
- El-Khuluqo, Ihsana, *Manajemen Paud (Pendidikan Anak Usia Dini) : Pendidikan Taman Kehidupan Anak*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Engku, Iskandar & Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.

- Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2010.
- Fathurrahman, Muhammad & Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik (Praktek dan Teoritik)*, Yogyakarta: Teras, 2012.
- Fattah, Nanang, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press, 2004.
- Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- , *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Heryati, Yeti, dan Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Hidayat, Sholeh, *Pengembangan Kurikulum Baru*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013.
- Huberman, Michael A & Matthew Miles, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992.
- Ilyasin, Mukhamad & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Kontruksi Teoritis dan Praktis*, Malang: Aditya Media Publishing, 2012.
- Imron, Ali, *Manajemen Peserta didik berbasis sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Langgulang, Hasan, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, Jakarta: Pustaka Al Husna Baru, 2008.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.

- Mangkuparawira, Sjafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011.
- Marini, Arita, *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Martin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.
- Masyhud, Sulthon & Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Masyhuri & M. Zainuddin, *Metodologi Penelitian : Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung : Refika Aditama, 2008.
- Maunah, Binti, *Landasan Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Minarti, Sri, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mudlofir, Ali, *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Bahan Ajar dalam Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah atau Madrasah*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Mujib, Abdul & Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

- , *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Mulyono, *Manajemen dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Nasir, Muhammad Ridlwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Muhammad Ridlwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Nata, Abuddin, *Sejarah Pendidikan Islam: Pada periode Klasik dan Pertengahan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- , *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan (Tafsir Al-Ayat Al-Tarbawiy)*, Jakarta: Rajawali Press, 2009.
- , *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2010.
- , *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010.
- Nasution, S., *Kurikulum dan Pengajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- , *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Nikmat, Mahi M., *Metode Penelitian dalam Perspektif Komunikasi dan Sastra*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Poerwadarminta, WJS, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2011.

- Prihatin, Eka, *Teori Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995.
- Qomar, Mujamil, *Pesantren (Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi)*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- , *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- , *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)*, Jakarta: Erlangga, 2010.
- , *Menggagas Pendidikan Islam*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- , *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Rivai, Veithzal & Sylviana Murni, *Education Management (Analisis Teori dan Praktik)*, Jakarta : Rajawali Pers, 2009.
- Rochman, Chaerul & Heri Gunawan, *Pengembangan Kompetensi Kepribadian Guru Menjadi Guru yang dicintai dan Diteladani oeh Peserta didik*, Bandung: Nuansa Cendekia, 2011.
- Rodliyah, St., *Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Keputusan Dan Perencanaan di Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: PT Refika Aditama, 2009.
- Roqib, Muhammad, *Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, Keluarga, dan Masyarakat*, Yogyakarta: LKIS, 2009.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Rugaiyah & Atik Sismiati, *Profesi Kependidikan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2013.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.

- Sagala, Saiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Salam, Abdus, *Manajemen Insani dalam Bisnis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education*, diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Jogjakarta: iRCiSoD, 2008.
- Sarosa, Samiaji, *Dasar- Dasar Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Indeks, 2012.
- Satori, Djam'an, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sa'ud, Udin Syaefudin, *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- , *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Shafwan, Muhammad Hambal, *Intisari Sejarah Pendidikan Islam*, Solo: Pustaka Arafah. 2014.
- Shulhan, Muwahid & Soim, *Manajemen Pendidikan Islam : Strategi Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Soehartono, Irawan, *Metode Penelitian Sosial (Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya)*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Steenbrink, Karel A, *Pesantren, Madrasah dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Bandung: Bulan Bintang, 1996.
- Stoner, dkk, "Manajemen", diterjemahkan oleh Sindoro & Sayaka, "Management", Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 1996.
- Strauss, George & Leonard R. Sayles, "Manajemen Personalia-Segi Manusia dalam Organisasi Jilid II: Pengembangan Karyawan, Perlindungan Kerja, Pengembangan Manajemen dan Organisasi, serta Tantangan Personalia dan Masa Depan", diterjemahkan oleh Hadikusuma & Hamzah, "Personel-The Human Problems of Management, Jakarta: PT Gramedia, 1991.

- Strauss, Anselm & Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sukmadinat, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Su'ad, *Pengembangan Model Manajemen Sekolah Berbasis Multikultural pada Sekolah Menengah Atas di Eks Karesidenan Pati*, Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2014.
- Sudjana & Ibrahim, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Yogyakarta : Alfabeta, 2011.
- , *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Refika Aditama, 2013.
- Sulistyorini & Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2014.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sukman, *Pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- Supriyadi, Dedi, “*Tampilnya Intelektual Muda Islam*,” dalam Rohmat Mulyana, (Ed.), *Membangun Bangsa Melalui Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya Offset, 2005.
- Suyanto & Asep Djihad, *Bagaimana Menjadi Calon Guru dan Guru Profesional*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013.
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- , *Filsafat Pendidikan Islami: Integrasi Jasmani, Rohani, dan Kalbu Memanusiakan Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Terry R., George, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Tim IAIN Syarif Hidayatullah, *Ensiklopedi Islam Indonesia Jilid 1*, Jakarta: Djambatan, 2002,
- , *Ensiklopedi Islam Indonesia Jilid 2*, Jakarta: Djambatan, 2002.
- Umar, Nasaruddin, *Rethinking Pesantren*, Jakarta: Kompas Gramedia, 2014.
- Uno, Hamzah B., *Profesi Kependidikan (Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Usman, Basyiruddin, “*Didaktik Metodik*,” dalam Abdulhalim, (Ed.), *Metodologi Pembelajaran Agama Islam*, Jakarta : Ciputat Pers, 2002.
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori dan Riset Pendidikan Edisi Kedua*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- , *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 4*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Usman, Husaini & Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta : Bumi Aksara, 2011.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.
- Widyastono, Herry, *Pengembangan Kurikulum di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Widyoko, Eko Putro, *Evaluasi Program Pembelajaran: Panduan Praktis Bagi calon Pendidik dan Calon Pendidik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- , *Teknik Instrumen Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Wijono, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Jakarta: Depdikbud, 1989.
- Winataputra, Udin S. dkk, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Universitas Terbuka, 2008.
- Zakiyah, Qiqi Yulianti & Rusdiana A., *Pendidikan Nilai: Kajian Teori dan Praktek di Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.

Sumber Lain

- Crowther, Jonathan, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Newyork: Oxford University Pers, 1995.
- Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2003.
- Fatmawati, *Manajemen Pengembangan Kurikulum Pesantren Mahasiswa didik (Studi Multikasus di Pesantren Nuris II, Pesantren Al Husna dan Pesantren Ibnu Katsir Jember)*, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.
- Gunawan, *Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren” (Studi Multisitius di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso)*, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014.
- Hanik, Umi, *Manajemen Pembinaan Santri di Pondok Pesantren Maslakul Huda Kajen Margoyoso Kabupaten Pati*, Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2011.
- Masruroh, “Manajemen Inovasi Pembelajaran (Studi Multi Kasus Situs Penerapan Metode Sentra dan Lingkaran pada PAUD Unggulan Nasional Berbasis Islam di Tiga Kota Jawa Timur), Malang: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013.
- Muhtarom, *Pondok Pesantren Tradisional di Era Globalisasi (Kasus Reproduksi Ulama di Kabupaten Pati Jawa Tengah)*, Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2004.
- Romlah, *Manajemen Mutu Pendidikan Pada Madrasah Aliyah di Lingkungan Pondok Pesantren Studi Multikasus Pondok Pesantren Dalwa Bangli, Pondok Pesantren Sengonagung Purwosari, dan Pondok Pesantren Al Yasini Wonorejo Kabupaten Pasuruan)*, Malang: Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013.

- Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012.
- , *“Dynamics of Madrasah Education in Indonesia; Problem and Continuity ke International Journal Ihya’ Ulum al-Din, Vol.3 (2), 152, 2001.*
- , *Model Manajemen Madrasah Aliyah Efektif” (Studi pada Tiga Madrasah Alyah di Kudus)*, Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2011.
- Uhbiyati, Nur, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2012.
- , *Model Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Pondok Pesantren Salaf dalam Mewujudkan Ustadz Berkualitas (Studi Kasus Pondok Pesantren Asrama Perguruan Islam (API) Tegalrejo Magelang)*, Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2011.
- Zuhri, Syaifuddin, *Kepemimpinan dan Wibawa Kultural Kiai dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah di Pesantren (Kasus Pesantren Roudlotul Ulum Guyangan Trangkil Pati)*, Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2011.

LAMPIRAN I PANDUAN OBSERVASI

A. Observasi Proses Manajemen Kurikulum

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Mengamati secara cermat manajemen kurikulum			✓
2	Mengamati proses perencanaan kurikulum			✓
3	Mengamati proses pengorganisasian kurikulum			✓
4	Mengamati proses pelaksanaan kurikulum			✓
5	Mengamati proses evaluasi kurikulum			✓
6	Mengamati proses pengembangan kurikulum			✓
7	Melihat langsung faktor penunjang dalam proses manajemen kurikulum			✓
8	Melihat langsung faktor penghambat dalam proses manajemen kurikulum			✓

B. Observasi Manajemen Ketenagaan

1. Observasi Manajemen Tenaga Pendidik

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Observasi perencanaan tenaga pendidik			✓
2	Observasi pengorganisasian tenaga pendidik			✓
3	Observasi pelaksanaan tenaga pendidik			✓
4	Observasi evaluasi tenaga pendidik			✓
5	Observasi faktor penunjang dan kemudahan manajemen tenaga pendidik			✓
6	Observasi faktor penghambat kelemahan dalam manajemen pendidik			✓

2. Observasi Manajemen Tenaga Kependidikan

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Observasi manajemen tenaga kependidikan			✓
2	Observasi perencanaan tenaga			✓

	kependidikan			
3	Observasi pengorganisasian tenaga kependidikan			✓
4	Observasi pelaksanaan tenaga kependidikan			✓
5	Observasi evaluasi tenaga kependidikan			✓
6	Observasi faktor penunjang dan kemudahan dalam manajemen tenaga kependidikan			✓
7	Observasi faktor penghambat dan kekurangan dalam manajemen tenaga kependidikan			✓

3. Observasi Manajemen Tenaga Perpustakaan

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Observasi perencanaan tenaga perpustakaan			✓
2	Observasi pengorganisasian tenaga perpustakaan			✓
3	Observasi pelaksanaan tenaga perpustakaan			✓
4	Observasi evaluasi tenaga perpustakaan			✓

5	Observasi faktor penunjang manajemen tenaga perpustakaan			✓
6	Observasi faktor penghambat manajemen tenaga perpustakaan			✓

4. Observasi Manajemen Laboratorium

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Observasi perencanaan laboratorium			✓
2	Observasi pengorganisasian laboratorium			✓
3	Observasi pelaksanaan laboratorium			✓
4	Observasi evaluasi laboratorium			✓
5	Observasi faktor penunjang laboratorium			✓
6	Observasi faktor penghambat laboratorium			✓

C. Observasi Manajemen Peserta Didik

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Observasi perencanaan PPDB mulai dari rapat persiapan, pembentukan panitia, jadwal petugas panitia seleksi penyaringan sampai murid yang diterima			✓
2	Observasi pengorganisasian peserta didik, di antaranya pembagian kelas, pembagian asrama pondok putra-putri			✓
3	Observasi pengelolaan peserta didik			✓
4	Observasi evaluasi peserta didik			✓
5	Observasi faktor penunjang manajemen peserta didik			✓
6	Observasi faktor penghambat manajemen peserta didik			✓

D. Observasi Manajemen Sarana dan Prasarana

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Observasi perencanaan Sarana dan Prasarana			✓
2	Observasi pengorganisasian Sarana dan Prasarana			✓
3	Observasi pelaksanaan Sarana dan Prasarana			✓
4	Observasi evaluasi Sarana dan Prasarana			✓
5	Observasi faktor penunjang Sarana dan Prasarana			✓
6	Observasi faktor penghambat Sarana dan Prasarana			✓

E. Observasi Manajemen Keuangan

No	Materi	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Observasi perencanaan keuangan			✓
2	Observasi pengorganisasian keuangan			✓
3	Observasi pelaksanaan keuangan			✓

4	Observasi evaluasi keuangan			✓
5	Observasi faktor penunjang manajemen keuangan			✓
6	Observasi faktor penghambat manajemen keuangan			✓

Keterangan ; 1. Panduan penelitian tersebut aplikasinya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi di lokasi penelitian. 2. Materi penelitian yang tidak sesuai dengan panduan akan disesuaikan dengan responden atau data-data yang di butuhkan peneliti, 3. Jika terdapat kelebihan data yang tidak cocok dengan focus penelitian akan di kurangkan, demikian jika terdapat kekurangan akan ditambahkan sebagaimana kebutuhan dalam penelitian.

LAMPIRAN II

PANDUAN WAWANCARA

A. Wawancara dengan Kiai (Pengasuh Pondok)

1. Bagaimana proses berdirinya pondok pesantren Raudlatul Ulum?
2. Bagaimana proses berdirinya Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
3. Berapa generasi yang sudah memimpin di pesantren Raudlatul Ulum?
4. Bagaimana model pemilihan kepala Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
5. Bagaimana proses manajemen Madrasah Aliyah dengan pesantren Raudlatul Ulum?
 - a. Bagaimana cara perencanaan pesantren?
 - b. Bagaimana cara pembagian tugas pada masing-masing bidang?
 - c. Bagaimana cara pengaktifan kinerja?
 - d. Bagaimana cara evaluasi?
6. Sebutkan faktor-faktor penunjang Madrasah Aliyah di pesantren?
7. Bagaimana cara mempraktekkan dan meningkatkan faktor penunjang tersebut?
8. Sebutkan faktor-faktor penghambat dalam manajemen Madrasah Aliyah di pesantren?

9. Bagaimana cara mengatasi beberapa faktor penghambat yang telah dialami?
10. Bagaimana pengembangan manajemen pendidikan dalam madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
11. Sebutkan keinginan yang ingin dicapai pada alumni Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?

B. Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum

1. Bagaimana proses manajemen pendidikan Madrasah Aliyah di Pesantren Raudlatul Ulum?
2. Adakah perencanaan yang matang di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum? Sebutkan!
3. Adakah pengorganisasian pembagian tugas? Sebutkan!
4. Bagaimana pelaksanaan pendidikan Madrasah Aliyah pesantren Raudlatul Ulum?
5. Bagaimanakah evaluasi pendidikan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Sebutkan!
6. Sebutkan faktor-faktor penunjang manajemen pendidikan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
7. Sebutkan faktor-faktor penghambat pelaksanaan manajemen pendidikan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
8. Bagaimanakah cara manajemen ketenagaan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
9. Bagaimanakah proses perencanaan ketenagaan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?

10. Bagaimanakah proses rekrutmen ketenagaan (guru dan pegawai) Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
11. Bagaimanakah proses pengorganisasian ketenagaan (guru dan pegawai) Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
12. Bagaimana cara pembentukan struktur organisasi supaya sistemnya berjalan dengan baik?
13. Bagaimana mengoordinasikan guru supaya efektif dengan kompetensi mereka?
14. Bagaimana cara pembagian tugas guru dalam melaksanakan tugas mereka?
15. Bagaimanakah cara peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
16. Bagaimanakah cara pembinaan dan pengembangan prestasi guru Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
17. Bagaimanakah cara mempromosikan guru atau TU di lingkungan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
18. Bagaimanakah cara pemberhentian guru dan TU di lingkungan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
19. Bagaimanakah memberikan kompensasi guru dan TU di lingkungan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
20. Bagaimanakah cara evaluasi (menilai) guru dan TU Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
21. Bagaimanakah tindak lanjut hasil evaluasi guru dan TU Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?

22. Sebutkan faktor penunjang dalam manajemen guru dan pegawai lain di Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum!

C. Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Pesantren Raudlatul Ulum

1. Bagaimanakah proses manajemen kurikulum Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Uraikan!
2. Bagaimana proses perencanaan kurikulum Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
3. Bagaimana proses pengorganisasian atau pembagian tugas penyusun kurikulum Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Sebutkan!
4. Bagaimana pelaksanaan kurikulum Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Jelaskan!
5. Bagaimana proses evaluasi kurikulum Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
6. Padukan antara kurikulum Kemenag dan kurikulum pesantren!
7. Sebutkan faktor-faktor penunjang dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum!
8. Sebutkan faktor-faktor penghambat dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum!

D. Wawancara dengan Waka Peserta didik Madrasah Aliyah Pesantren Raudlatul Ulum

1. Berapa jumlah peserta didik santri yang menetap dan di pondok dan yang tidak menetap di pondok?
2. Bagaimanakah manajemen peserta didik Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum secara umum?

3. Bagaimanakah cara perencanaan penerimaan peserta didik baru Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Adakah seleksi yang tidak diterima?
4. Dalam perencanaan PPBD, bagaimana cara menetapkan hasil tes pendaftaran peserta didik Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
5. Bagaimanakah cara pengorganisasian atau mengelompokkan peserta didik Madrasah Aliyah yang di asrama pesantren Raudlatul Ulum?
6. Dalam pengorganisasian, bagaimana adakah koordinasi tujuan bersama dan integrasi kelas dan asrama supaya disiplin dan teratur ?
7. Bagaimana cara pembagian kelas jumlah peserta didik baru?
8. Apakah ada kelas pengelompokan secara khusus dalam membagi-bagi kelas? Bagaimana cara pengelompokannya?
9. Bagaimana sistem pembagian asrama supaya teratur dan sesuai dengan program?
10. Bagaimana pembentukan struktur kepengurusan peserta didik Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum di kelas?
11. Bagaimana pembentukan struktur kepengurusan santri Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum di asrama?
12. Bagaimanakah proses pelaksanaan program peserta didik Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum dalam 24 jam?
13. Bagaimana sistem pembagian wali kelas Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Adakah tugas-tugas yang diberikan pada mereka?

14. Bagaimana cara mengetahui dan mengembangkan bakat, minat, prestasi yang dicapai peserta didik Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
15. Bagaimanakah cara merekrut alumni Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Apakah sudah ada kelompok ikatan alumni? Apa kontribusi alumni ke Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum?
16. Bagaimana cara menilai atau mengevaluasi, kepribadian peserta didik, prestasi peserta didik, kelemahan dan kelebihan peserta didik Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum ?
17. Sebutkan faktor-faktor penunjang atau kemudahan dalam manajemen para peserta didik Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum!
18. Sebutkan faktor-faktor penghambat atau kesulitan dalam manajemen para peserta didik Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum!
19. Sebutkan turnamen, event-event lomba kegiatan peserta didik dalam 2 tahun diraih! Prestasi apa yang diraih?

E. Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana

1. Bagaimanakah cara manajemen Sarana dan Prasarana pendidikan Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum?
2. Berapa luas tanah seluruhnya yang dimiliki pesantren Raudlatul Ulum?
3. Berapa jumlah gedung pesantren Raudlatul Ulum? Sebutkan gedung apa saja!

4. Berapa gedung untuk laki-laki, berapa gedung untuk perempuan?
5. Berapa kamar asrama untuk putra dan jauh kamar asrama putri?
6. Berapa jumlah santri perempuan dalam satu kamar dan jumlah santri laki-laki dalam satu kamar?
7. Berapa jumlah almari, meja, kursi yang ada dalam kelas?
8. Ada berapa jumlah ruang kelas di pesantren dan ruang kelas Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum?
9. Apa saja yang dipakai guru dalam mengajar? Sebutkan!
10. Apakah sudah memakai LCD dan CPU di tiap-tiap kelas?
11. Sebutkan sarana laboratorium (jumlah kelas, komputer dan lainnya)?
12. Berapa jumlah sarana transportasi yang dimiliki pesantren Roudlotul Ulum? Sebutkan fungsi dan kegunaannya!
13. Sebutkan waktu perencanaan kebutuhan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
14. Bagaimana cara merencanakan pembagian dan pengadaan Sarana Prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
15. Bagaimanakah cara mengorganisasikan pengadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
16. Bagaimanakah cara melaksanakan tugas pengadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
17. Bagaimanakah cara mengevaluasi Sarana dan Prasarana yang dimiliki Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?

18. Bagaimana menginventaris Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Semua Sarana Prasarana pesantren atau khusus Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah?
19. Bagaimana perawatan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
20. Bagaimana cara penghapusan atau pembuangan Sarana dan Prasarana pesantren dan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
21. Sebutkan faktor-faktor penunjang atau kemudahan dalam manajemen prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
22. Sebutkan faktor-faktor penghambat atau kesulitan dalam manajemen prasarana Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?

F. Wawancara Waka Keuangan Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum

1. Bagaimana cara manajemen keuangan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
2. Bagaimana cara sosialisasi Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
3. Bagaimana cara mengatur keuangan kegiatan ilmiah atau kegiatan keagamaan hari Islam? Berapa kali dalam satu tahun kegiatan tersebut?
4. Bagaimana pengelolaan keuangan dalam pembuatan kalender yang selama ini dilaksanakan? Distribusinya kepada siapa saja?

5. Bagaimana proses perencanaan bentuk-bentuk kegiatan keuangan dimaksud?
6. Adakah kegiatan keuangan selain kegiatan tersebut? Sebutkan apa adanya!
7. Bagaimana cara pengorganisasian kegiatan keuangan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
8. Bagaimanakah proses pelaksanaan kegiatan keuangan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
9. Bagaimanakah cara mengevaluasi bentuk-bentuk keuangan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum? Sebutkan!
10. Sebutkan faktor-faktor penunjang atau kemudahan dalam melaksanakan beberapa kegiatan keuangan tersebut pada Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum?
11. Sebutkan faktor-faktor penghambat atau kendala dalam mengelola keuangan Madrasah Aliyah di pesantren Raudlatul Ulum !

LAMPIRAN III FOTO SUMBER DATA

A. Manajemen Kurikulum

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan kurikulum	✓		
2	Dokumen pengorganisasian kurikulum	✓		
3	Dokumen pelaksanaan kurikulum	✓		✓
4	Dokumen evaluasi kurikulum	✓	✓	
5	Faktor penunjang kurikulum		✓	✓
6	Faktor penghambat kurikulum		✓	✓

B. Manajemen Ketenagaan

1. Tenaga Pendidik

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan pendidik	✓		
2	Dokumen pengorganisasian pendidik	✓		
3	Pelaksanaan pendidik	✓	✓	✓
4	Dokumen evaluasi pendidik	✓	✓	✓
5	Faktor penunjang pendidik		✓	
6	Faktor penghambat pendidik		✓	

2. Tenaga Kependidikan

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan tenaga kependidikan	✓		
2	Dokumen pengorganisasian tenaga kependidikan	✓		
3	Dokumen pelaksanaan tenaga kependidikan	✓	✓	✓
4	Dokumen evaluasi tenaga kependidikan	✓	✓	✓
5	Faktor penunjang tenaga kependidikan		✓	
6	Faktor penghambat tenaga kependidikan		✓	

3. Tenaga Kepustakaan

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan tenaga keputakaan	✓		
2	Dokumen pengorganisasian tenaga keputakaan	✓		
3	Dokumen pelaksanaan tenaga keputakaan	✓	✓	✓
4	Dokumen evaluasi tenaga keputakaan	✓	✓	✓
5	Faktor penunjang tenaga keputakaan		✓	
6	Dokumen faktor penghambat tenaga keputakaan		✓	

4. Laboratorium

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan tenaga laboratorium	✓		
2	Dokumen pengorganisasian tenaga laboratorium	✓		
3	Dokumen pelaksanaan tenaga laboratorium	✓	✓	✓
4	Dokumen evaluasi tenaga laboratorium	✓	✓	✓
5	Dokumen faktor penunjang tenaga laboratorium		✓	
6	Dokumen faktor penghambat tenaga laboratorium		✓	

C. Manajemen Peserta didik

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan peserta didik	✓	✓	
2	Dokumen pengorganisasian peserta didik	✓		
3	Dokumen pelaksanaan peserta didik	✓	✓	✓
4	Dokumen evaluasi peserta didik	✓	✓	✓
5	Dokumen faktor penunjang peserta didik		✓	
6	Dokumen faktor penghambat peserta didik		✓	

D. Manajemen Sarana dan Prasarana

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan Sarana dan Prasarana	✓	✓	✓
2	Dokumen pengorganisasian Sarana dan Prasarana	✓		✓
3	Dokumen pelaksanaan Sarana dan Prasarana		✓	✓
4	Dokumen evaluasi Sarana dan Prasarana	✓	✓	✓
5	Faktor penunjang Sarana dan Prasarana		✓	✓
6	Faktor penghambat Sarana dan Prasarana		✓	✓

E. Manajemen Keuangan

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data		
		Dokumentasi	Wawancara	Observasi
1	Dokumen perencanaan keuangan	✓	✓	
2	Dokumen pengorganisasian keuangan	✓	✓	
3	Dokumen pelaksanaan keuangan	✓	✓	
4	Dokumen evaluasi keuangan	✓	✓	
5	Dokumen faktor penunjang keuangan		✓	
6	Dokumen faktor penghambat keuangan		✓	

F. Waktu Penelitian

Rencana waktu penelitian yang akan peneliti laksanakan sebagai berikut:

Tahun 2016	Agustus				September				Oktober			
Kegiatan / minggu ke												
Survei lokasi												
Persiapan												
Wawancara												
Pengumpulan data												
Penyempurnaan data												
Revisi data												
Pembuatan Laporan disertasi												

G. Macam-Macam Dokumen yang dibutuhkan

No	Macam-macam Data	Teknik
1	Silabus	Dokumen
2	Program Tahunan	Dokumen
3	Program Semester	Dokumen
4	Sejarah	Wawancara, dokumen
5	Kegiatan peserta didik (Ekstrakurikuler)	Dokumen, observasi
6	Program kerja	Dokumen
7	Sarana dan Prasarana	Observasi, dokumen
8	Pelaksanaan program	Observasi

1. Teknik Dokumentasi

Datanya berupa:

- Silabus
- Prota
- Prosem

- d. Program kerja
- e. RPP, foto kegiatan dan denah lokasi.

2. Teknik Observasi

Datanya berupa:

- a. Suasana belajar
- b. Kelengkapan Sarana dan Prasarana
- c. Kondisi kebersihan, keamanan, ketertiban.
- d. Pelaksanaan kegiatan.
- e. Rapat-rapat dan pertemuan.

3. Teknik Wawancara

Datanya berupa:

- a. Proses penyusunan program
- b. Tanggapan wali santri
- c. Pendapat para alumni

CATATAN LAPANGAN KE-1

Hari, Tanggal :

Pukul : 13.00-16.00 WIB

Tempat : Di kediaman KH. Najib Suyuthi

Hasil Wawancara :

Peneliti : Assalamu'alaikum

Kepala Sekolah : Waalaikumsalam

Peneliti : Kdatangan saya kemari, ingin izin penelitian saya dan oleh karenanya saya juga butuh data-data penting mengenai Madrasah Aliyah Guyangan Trangkil Pati. Pak

Kepala Sekolah : Baiklah kalau begitu tentunya Bab Awal dan seterusnya pastinya perlu data-data yang riil dari pengurusnya, sejarah, visi dan misi, statusnya kemudian yang lebih penekanannya adalah Manajemen Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum

Peneliti : Iya, pak. Disini ruang lingkup yang saya bahas yakni manajemen kurikulum, ketenagaan, peserta didik, Sarana Prasarana dan humas. Tetapi tidak membahas manajemen keuangan

Kepala Sekolah : Baiklah bapak, dengan hal itu pula juga berkaitan prestasi-prestasi Madrasah Aliyah. Kemaren ada alumni kami yang namanya Ja'far dia dari IKAMARURAM (Ikatan Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum yang

berkuliah di Mesir) dan datang kemarin menegaskan bahwa sejak tahun 1991 kan muadalah madrasah aliyah dan setiap 5 tahun kan kita melakukan tajdid atau pembaharuan. Dan untuk setiap tajdidnya itu perlu kerja keras karena untuk membongkar murokib-murokib administrasi. Disini termasuk muadalah tingkat awal untuk madrasah Tsanawiyah dan Aliyah bahkan kita yang saat ini masih bertahan di Jawa Tengah. Itu ternyata kemaren kita mendapat surat resmi dari sana, yang isinya bahwa Raudlatul Ulum itu muadalah dengan i'dadiyah mesir, sedangkan Madrasah Aliyah Raudlatul ulum muadalah madrasah tsanawiyah yang ada di Mesir. Kalau di mesir, Madrasah Tsanawiyah itu setara dengan Madrasah I'dadiyah, begitupun dengan Madrasah aliyah disana namanya Madrasah Tsanawiyah.

Peneliti : Dulu kan ada, Mr. dari Amerika, lalu saat ini kemana beliau?

Kepala Sekolah : Oh, itu namanya Mr. John dan Mr. Kent, pak. Itu tenaga volunteer dari aminev yang diperbantukan dan mereka keduanya alhamdulillah diperbantukan di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum. Itu sempat kita

mendapat 2 periode pak, pertama Mr. Kent dan tahun selanjutnya Mr. John. Dan keduanya masuk Islam.

Peneliti : Saya pernah ketemu dengan Mr. John dan ngobrol sebentar, memang apakah saat ini sudah tidak ada, pak?

Kepala sekolah : Untuk saat ini, tidak ada pak.

Peneliti : Trus bagaimana deskripsi tentang Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum, pak?

Kepala Sekolah : Untuk memenuhi penelitian bapak, saya akan menerangkan sedikit tentang gambaran Madrasah Aliyah raudlatul Ulum. Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum termasuk salah satu unit yang ada di Pesantren Raudlatul Ulum. Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum ini termasuk pendidikan tinggi yang berada di naungan Yayasan pesantren Raudlatul Ulum. Madrasah ini memiliki akreditasi A dari Kementerian Agama serta mendapat muadalah dari Al Azhar Kairo Mesir dan setiap lima tahun kami melakukan pembaharuan. Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum ini memiliki karakter sebuah lembaga pendidikan yang berbeda dengan madrasah lainnya. Dari segi kurikulum, disini kurikulum yang mengomparasikan antara kurikulum Nasional (Kemendikbud), Kemenag

dan Muatan Lokal (Pesantren). Seperti yang saya terangkan bahwa kurikulum muatan lokal ini kami pertahankan semenjak berdirinya Raudlatul Ulum hingga saat ini. Kalau kurikulum ada di SMA atau MAN itu ada disini, tetapi yang muatan lokal otomatis tidak ada di mereka.

- Peneliti : Berbagai kurikulum, arsir-arsirnya dimana ?
- Kepala sekolah : Kami pernah melakukan studi banding oleh kementarian agama tahun 2008, seluruh Indonesia baik pesantren, madrasah aliyah swasta dan negeri. Disini kami dikirim ke malaysia. Sebelum itu, kami diberi pembekalan. Masing-masing Kepala sekolah harus membuat presentasi mengenai madrasahnyanya masing-masing. Ternyata apa, untuk madrasah Aliyah Raudlatul Ulum ini menurut kacamata mereka yang notabennya dari kalangan barat, jelas mereka menolak jumlah kurikulum yang diajarkan di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum. Mereka menganggap lebih menonjolkan metodologinya daripada materinya. Bahkan saat kami selesai presentasi, ada orang disana yang memberanikan diri dengan berbicara “saya tidak akan menyekolahkan anak saya di

lembaga bapak,” KH. Najib menjawab: “ok, berarti bapak tidak setuju mengenai materi yang selama ini kami ajarkan.” Bapak ini brackgrounya dari barat. Bapak lebih menonjolkan metodologi. Metodologi adalah metododlogi. Tapi untuk secara komprehensif bapak itu bodoh. Bagaimana seorang intelektual agama dapat menguasai bermacam aspeknya dan dimensinya kalau hanya belajar metodologi. Kurikulum kami itu komprehensif, misalnya bahasa arab kami itu ada nahwu shorof, balaghoh. Beda dengan madrasah lainnya

Peneliti : Mengenai prestasi Madrasah Aliyah , bagaimana saat ini ?

Kepala sekolah : Kemaren, MQK Nasional di Jambi , Kontingen Jawa tengah mendapat 30 tropi. kami membawa 10 tropi untuk Madrasah aliyah Raudlatul Ulum

Peneliti : Dr. Zuhad kemaren berbicara, kalau bisa menempati kurikulum setengah agama dan setengah umum, skill apa yang didapat, kalau berat agama kan susah bisa bekerja,?

Kepala sekolah : Anak-anak jika sudah ditingkat Aliyah mereka sudah memiliki landnya masing-masing. Ketika sudah mulai penjurusan mereka akan

fokus. Kemaren kan penjurusan mulai kelas XI, tetapi saat ini karena mengikuti kurikulum 2013, kelas X jika ingin bahasa maka masuk bahasa. Jika ingin jadi dokter maka ke IPA. Di pati, satu-satunya swasta yang sudah mengikuti kurikulum 2013 termasuk MAN Pati. Lalu bagaimana pengajaran kurikulum yang sangat padat. Sekolah disini itu 9 hari, pak. Sekolah pagi putra kan pagi hari, trus tiba-tiba putra tersebut juga sekolah sore hari ha tersebut untuk menambah jam pelajaran.

- Peneliti : Bagaimana manajemen pesantennya ?
- Kepala Sekolah : Pendalaman setiap 30 santri ada 1 pengampu alquran, pendalaman bahsul masail, setiap 30 santri 1 pendampingan, setiap 1 minggu 3 kali pertemuan. Setiap santri harus ngaji.
- Peneliti : Bagaimana bentuk khatamannya?
- Kepala Sekolah : Kalau ada anak yang hafal alquran kami tidak mentarjit, karena begitu banyaknya mata pelajaran disini, maka terlalu beratlah bagi santri untuk menghafal alquran. Jika ada santri yang ingin menghafal alquran maka kami membuatkan wadah, Cuma ala kadarnya bagaimana santri tersebut pandai mengatur waktu. Minimal antara 10 juz,20 juz nanti selespas disini tinggal meneruskan. Kembali

ke kurikulum, bahwa kurikulum kami bernuansa pesanteren. Kami ingin menginjeksi santri pertama, untuk memiliki intelektual yang komprehensif, kurikulum agama dan kurikulum umum yang indah, kedua, santri agar memiliki akhlakul karimah. disini tidak hanya akhlakul karimah simbolis tetapi riil (nyata). Saya sekarang heran kenapa banyak madrasah aliyah yang tidak berpestasi seperti sarang, jepara ? karena banyak madrasah yang tidak mempunyai jargon “man jadda wajada” , sepanjang tidak ada kesungguhan kita tidak ada prestasi.

Peneliti : Bagaimana agar peserta didik tersebut nyaman,pak?

Kepala sekolah : Disini kami menjaganya 24 jam. Agar nyaman santri karena disini beraneka ragam budaya ras, banyak yang diluar jawa santrinya hampir 3000 santri. Dan kami membuat kenyamanan, keramahan dan kedisiplinan.

Peneliti : Bagaimana manajemen Sarana Prasarananya?

Kepala sekolah : Sarana dan Prasarana nya disini untuk bisa mandiri dan tidak membebani masyarakat. Kita tidak menghitung untung ruginya.

Peneliti : Bagaimana kelayakan kamar/asrama santri?

- Kepala sekolah : Untuk saat ini kami menjadi problem. Harusnya dihuni beberapa orang. Akan hal tersebut, kami sudah mengupayakan perbaikan. Kami sudah mengupayakan santri putri sudah jadi lantai 3 kamar mandinya mnjadi 38 kamar mandinya 38. sudah pakai stenless.
- Peneliti : Mengapa banyak masyarakat yang memiliki daya tarik
- Kepala sekolah : Raudlatul Ulum sudah menggem-gema. Kami mengharamkan promosi. Kemaren ada wartawan kemari dan kami tolak, RCTI Indososiar juga kemari kami tolak. Plang atau Papan mengenai Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum kemaren saya suruh ngambil. Rat, koordinasi rata-rata itu dari Alumni, pak dan dari internet tetapi online kami untuk
- Peneliti : Jika minallah, mengenai promosi, apakah ada amalan-amalan untuk bisa memiliki daya tarik masyarakat?
- Kepala sekolah : Kami seperti biasanya ada wirid yaumiyah sebagai rutinitas, tetapi saya hanya minta kepada semua elemen yang ada di Raudlatul Ulum harus nawaitunya ikhlas. Jangan karena duniawi, karena duniawi di lain aja. Kalau

sudah ikhlas, urusan dunia kami yang memikirkan.

Peneliti : Apakah ada reward?

Kepala sekolah : Disini tidak ada hadiah. Disini kebersamaan. Untuk ikhlas. Gajinya 13 kali, tetapi kalender hijriyah. Muharram shafar dan seterusnya.

Peneliti : Ketika ada panggilan ada kemenag, atau sertifikasi?

Kepala sekolah : Jika mengajarnya 10 jam, maka bayarannya 10 jam.



Dokumentasi
Wawancara Peneliti dengan Kepala Sekolah
Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati

CATATAN LAPANGAN KE-2

Hari, Tanggal : Selasa, 2 Agustus 2016

Pukul : pukul 14.00-16.00 Wib

Laporan Penelitian :

Dari Jepara ke Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati. Ketika sampai di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati kebetulan saat itu sedang acara lomba bakat anak-anak madrasah aliyah Raudlatul Ulum.

Hasil wawancara dengan Drs. Misbahul Munir : (Peneliti berdiskusi dengan yang bersangkutan seputar Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan).

Peneliti : Assalamualaikum

Munir : Waalaikum salam

Peneliti : Mohon maaf sebelumnya, kedatangan kami kesini ingin meneliti penelitian disertasi saya, mengenai madrasah aliyah raudlatul Ulum Guyangan.

Munir : Silahkan, bapak ingin bertanya apa saja, dan saya akan jawab semampunya

Peneliti : Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan ini berdiri tahu berapa, pak?

Munir : Begini ya pak, Pesantren Raudlatul Ulum yang berlokasi di Desa Guyangan Trangkil Pati Jawa Tengah didirikan oleh Al-Maghfurullah KH. Suyuthi Abdul Qadir pada awal tahun 1950. Kalau Madrasah Aliyahnya itu tahun 1968 dan telah terdaftar di Departemen Agama. Seiring dengan berputarnya

waktu Pesantren ini selalu mengalami dinamika perkembangan dari hanya memiliki belasan santri hingga memiliki lebih dari 5000 santri pada ‘Am dirosiy 2014/2015 dan dari hanya sarana prasarana pendidikan amat sederhana hingga prasarana pendidikan dan kesehatan yang cukup representatif.

Peneliti : Bagaimana kurikulum yang ada di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan ini, pak?

Munir : Mengenai kurikulum, Madrasah Aliyah menggunakan 3 gabungan kurikulum, yakni kurikulum Kemenag, Kemendikbud dan Pesantren.

Peneliti : Sebentar, tadi bilang Kemendikbud, Kemenag, dan pesantren maksudnya gimana?

Munir : Kurikulum Kemendikbud di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum Guyangan seperti bahasa inggris, matematika, fisika, biologi, sosiologi, geografi, sejarah. Sedangkan Kemenag seperti Al-Quran hadist, Fiqh, SKI, Akidah Akhlak, Bahasa Arab. Dan juga muatan lokalnya seperti kitab Fiqh pakai kitab Fath Wahab, Balaghohnya pakai Jumal, ushul fiqhnya pakai goyatuh wushul Tarikh Tasyrikhnya pakai Tafsir jalalin

Peneliti : Bagaimana aturan di Madrasah Aliyah yang anda ketahui?

Munir : Untuk aturan sudah ada. Misalnya mengenai bawa Hp. Jika ada murid yang bawa Hp akan langsung

dikeluarkan. Anak sendiri saya keluarkan begitupun juga cucunya KH. Najib Suyuthi tahun 2010, dikeluarkan dari Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum

Peneliti : Jika sudah mau lulus tetapi bawa Hp, bagaimana sikap anda ?

Munir : Anak akan diluluskan dan diberikan ijazah, tetapi tidak diperbolehkan ikut bersama teman-teman diwisuda karena sudah tidak dianggap sebagai murid Raudlatul Ulum Guyangan.

Peneliti : Keunikan apa yang ada di Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum ini, pak dari segi peserta didik ?

Munir : Keunikannya menurut pandangan saya, *Pertama*, dari penerimaan peserta didik itu tidak langsung bisa masuk ke menjadi murid. Tetapi harus melalui tahap-tahap yang ditentukan panitia penerimaan peserta didik., tanpa terkecuali jika dari sekolah umum, yakni SMP atau SLTP, jika masuk ke madrasah aliyah harus melalui tes khusus. *Kedua*, ketika masuk sekolah. Para santri yang laki-laki Madrasah Aliyah itu masuk pagi, kalau perempuan masuk sore hari. *Ketiga*, jika ada murid yang membawa hp, maka akan diberi surat peringatan kepada orang tuanya. Lain halnya dengan itu, sama juga terlambat sekolah/ tidur. Jika sudah 4 kali maka, santri tersebut harus keluar dari madrasah aliyah raudlotul ulum Guyangan.

Peneliti : Bagaimana tentang pengajar dari luar negeri, pak?
Apakah pernah ada di Madrasah Aliyah Raudlatul
Ulum Guyangan ?

Munir : Dulu pernah, ada Mr. John dan Mr. Kunt. Tetapi
sekarang sudah tidak.



Dokumentasi
Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum
Guyangan Trangkil Pati

CATATAN LAPANGAN KE-3

Hari, Tanggal : Minggu, 7 Agustus 2016

Pukul : 13.00-16.00 WIB

Tempat : Di halaman depan pesantren Raudlatul Ulum Guyangan

Acara : Festival haul ke 38 al maghfurullah KH. Suyuthi
Abdul Qadir dan Hut ke 67 Pesantren Raudlatul Ulum

Laporan Penelitian:

Sebanyak peserta resmi yang ikut festival haul dan hut raudlatul ulum dari berbagai elemen masyarakat diantaranya: santri (MI, MTs, MA), Sekolah dari Luar, Pesantren dari luar, masyarakat setempat dan bahkan dari luar kota. Festival ini diadakan setiap tahunnya. Para peserta menampilkan bakatnya masing-masing :

1. Drum band AMB MA Khoiriyatul Ulum Tegal Harjo Trangkil Pati
2. Drum band Brass & Bugle Corp Misbahul Ulum Pasucen Trangkil Pati
3. Marching Band sebelas ,aret UNS Surakarta
4. Mazikaria Drum Brass and bugle Corps pesantren Raudlatul Ulum
5. Madrasah Miftahul Huda MMH Tayu
6. Al Ma'ruf Marching Band SMA NU Al Ma'aarif Kudus
7. Corp Marching Band Muzikaria Ihyaul Ulum Wedarijaksa Pati
8. Corp Drumb Band Matholi'ul Ulum Laggenharjo Juwono Pati
9. Marching Band Tama
10. Marching Band Perguruan Islam Darul Falah Sirahan Cluwak Pati
11. PDBI (Persatuan Drumb Band Indonesia) Kabupaten Pati
12. Gema Syi'ar amsilati Ponpes Darul Falah Bangsri Jepara
13. Marching Band Ngalap Barokah Matholi'ul Falah Kajen Pati

CATATAN LAPANGAN KE-4

Hari, Tanggal : Selasa, 9 Agustus 2016
Pukul : 09.00-13.00 WIB
Tempat : Di Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan

Laporan Penelitian:

Acara haul dengan pengajian bersama menteri ketenagakerjaan RI Muhammad Hanif Dzakiri.

1. Madrasah Aliyah Guyangan itu beda. Kepala sekolahnya dipimpin 1 orang yang memimpin 4 lembaga pendidikan formal serta pesantrennya.
2. Tidak semua pesantren mempunyai rumah sakit



Dokumentasi

Foto bersama Menteri Ketenagakerjaan RI
Muhammad Hanif, Dzakiri, S.Pd.I., M.Si

Lanjutan Catatan ke-4

Pada 9 Agustus 2016 pukul 15.00 WIB, peneliti ikut andil langsung shalat berjamaah asyar dan setelah shalat asyar, peneliti mengamati kegiatan setelah shalat asyar yakni membaca amalan Asyyuyutiyah “ dengan covernya “*ala bidzibrillahhi tathmainnul qulub*”. Dalam amalan ini terdapat banyak bacaan-bacaan yang harus dibaca oleh para santri Raudlatul Ulum, termasuk santri Madrasah Aliyah diharuskan mengikuti kegiatan rutin ini yang diadakan setiap hari setelah shalat asyar.

Lanjutan Catatan ke-4

Pukul : 16.00-17.00 WIB

Keterangan : Wawancara dengan Bapak Teguh selaku pembina Madrasah Aliyah

Hasil Wawancara :

Peneliti : Assalamu’alaikum

Teguh : Wa’alaikum salam

Peneliti : Disini, saya mau tanya mengenai manajemen peserta didik. Bagaimana pembinaan anak kelas XII yang akan menghadapi Ujian Nasional?

Teguh : Dalam hal ini, anak kelas XII setiap ada Mapel Ujian Nasional kita adakan karantina. Untuk putra senin, selasa, rabu dari jam 18.30 wib-20.30 wib. Sedangkan yang putri kamis, sabtu dan ahad pukul 18.30 wib - 20.30 wib.”

Peneliti : Dan kegiatan apa setelah Ujian nasional?

- Teguh : Dalam hal ini, sebelum muwadaah atau perpisahan, anak-anak kelas XII ada kegiatan pemantapan mauatan lokal seperti fath wahab, qowaidul fiqhiyyah yang mana hal tersebut akan diujikan saat ujian munaqosah wisuda mendatang.
- Peneliti : Bagaimana pembinaan anak-anak kelas XII yang diluar pondok atau tidak mondok?
- Teguh : Meskipun diluar pondok, peserta didik kelas XII tetap dipantau oleh guru yang berada di luar pondok. dan dibuatkan jadwal seperti yang dipondok. Jadi Ujian Nasional tidak ada waktu bermain tetapi harus dan wajib belajar.
- Peneliti : Bagaimana mengenai Tryout pada kelas XII ?
- Teguh : Mengenai Tryout, anak kelas XII disini bukan hanya mengerjakan soal-soal yang telah diberikan, melainkan setelah dikerjakan, pada saat itu pula dibahas bersama-sama. Sehingga anak akan tahu seberapa benarkah jawaban mereka.
- Peneliti : Mengenai jam pelajaran, jika ada les itu kan bertabrakan dengan jam pelajaran seperti biasanya, bagaimana penyelesaiannya?
- Teguh : Hal itu sudah diatur, pak. Mapel yang tidak cukup di pagi hari, maka akan ditambah sore hari. Begitupun juga peserta didik putri mapel yang tidak cukup di sore hari, maka akan ditambah di pagi hari.

CATATAN LAPANGAN KE-5

Hari, Tanggal : Jum'at, 19 agustus 2016

Pukul : 13.00 -14.30 WIB

Laporan penelitian:

Mengamati kamar asrama putra yang berukuran 2x3 rata-rata 40 orang. Kamar asrama putra terletak dibelakang gedung Madrasah Aliyah dan berlantai 3. Lantai 1 sebanyak 8 kamar, lantai 2 sebanyak 9 kamar dan lantai 3 sebanyak 6 kamar. Selain itu, dilantai 2 terdapat 3 kamar yang baru direnovasi.

A. Kamar Lantai 1

1. Kamar Alfalah dihuni keseluruhan berjumlah 17 Orang, dan sebanyak 14 peserta didik Madrasah Aliyah yang ada.
2. Kamar Al Aqsho dihuni keseluruhan berjumlah 23 orang, dan sebanyak 14 peserta didik Madrasah Aliyah yang ada
3. Kamar Assalam dihuni keseluruhan berjumlah 25 orang
4. Kamar Firdaus dihuni keseluruhan peserta didik madrasah Aliyah sebanyak 16 Peserta didik
5. Kamar Az zuhruf dihuni sebanyak 40 orang, dan sebanyak 21 peserta didik madrasah aliyah
6. Kamar marwah dihuni sebanyak 35 orang, dan sebanyak 14 peserta didik madrasah aliyah
7. Kmar An-Nur dihuni sebanyak 37 orang, dan sebanyak 18 peserta didik madrasah aliyah

B. Kamar Lantai 2

1. Kamar Al Huda dihuni sebanyak 23 orang, dan sebanyak 9 peserta didik madrasah aliyah

2. Kamar AL Ishlah dihuni sebanyak 24 orang, dan sebanyak 13 peserta didik madrasah aliyah
 3. Kamar Abu Bakar yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 35 orang
 4. Kamar Umar bin Khottob yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 34 orang
 5. Kamar Usman bin Affan yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 22 Orang
 6. Kamar Ali bin Abi Thalib yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 23 orang
 7. Kamar Abdullah bin Mas'ud yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 13 orang
 8. Kamar As shofa yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 16 orang
 9. Kamar al azhar yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 14 orang
- C. Kamar Lantai 3
1. Kamar Abdullah bin Umar yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 23 orang
 2. Kamar Assyafi'i yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 28 orang
 3. Kamar An Nawawi yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 22 orang
 4. Kamar Al Ansori yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 29 orang

5. Kamar Abdullah yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 23 orang
6. Kamar Amr bin Ash yang peserta didik Madrasah Aliyah sebanyak 14 orang

RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri



1. Nama Lengkap : Achmad Slamet
 2. Tempat & Tgl. Lahir : Jepara, 14 April 1957
 3. Alamat Rumah : Dk. Taraman RT 02 RW 01
Mantingan Tahunan
Jepara
- HP : 081 325 005 004
E-Mail : achmadslamet9@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal :

- a. SD Negeri 01 Mantingan lulus tahun 1969
- b. PGAN 4 tahun Al-Islam Saripan Jepara lulus tahun 1974
- c. MA Walisongo Kudus (sekarang MAN 1 Kudus) lulus tahun 1981
- d. IAIN Walisongo Semarang Fakultas Dakwah dan Komunikasi lulus sarjana muda tahun 1984
- e. Program akta IV Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang lulus tahun 1996
- f. S2 IAIN Walisongo Semarang lulus tahun 2006
- g. S3 UIN Walisongo Semarang 2018

2. Pendidikan Non-Formal :

- a. Mengaji sejak kecil dengan tokoh-tokoh agama di desa Mantingan dan Tegalsambi (H. Abdul Wahid, KH. Syirkah, dan KH. Jawahir)
- b. Mengaji dengan KH. Afnan dan KH. Turaikhan sewaktu belajar di MA Walisongo Kudus.
- c. Nyantri dengan KH. Athfal dan KH. Muhammad Makmun di ponpes Luhur Dondong Mangkang sewaktu kuliah di IAIN Semarang

C. Prestasi Akademik :

- a. Guru di MTs Sultan Hadlirin Mantingan Jepara, mengajar Fiqih dan PMP (1984-1992).

- b. Mengajar bahasa Inggris dan Sosiologi di tempat KH. M. Hudun Abdul Ghoni, Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara sejak 1995-1999.
- c. Guru Madrasah Aliyah Sultan Hadlirin Mantingan Jepara, mengajar Qur'an Hadist, Akidah Akhlak, dan SKI, sejak 1988-2013.
- d. Dosen sejak tahun 1989 sampai sekarang di Fakultas Dakwah dan Komunikasi, dan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UNISNU Jepara.
- e. Dosen Tetap Fakultas Dakwah dan Komunikasi UNISNU Jepara (2013 hingga sekarang dengan jabatan fungsional Lektor/IIId).
- f. kepangkatan jenjang karir akademik IV d.

D. Karya Ilmiah :

- 1. Jurnal An Nida Vol. 5, Nomor 5, 7-16, Januari-Juli 2013 dengan judul Sistem Pengentasan Kemiskinan (Sebuah Kajian Teori Peran Dalam Teori Sosial)
- 2. Jurnal Tarbawi Vol. 12, Nomor 1, 81-104, Januari-Juli 2015 dengan judul Orientasi Frekuensi Membaca Al-Quran dan Motivasi Guru Terhadap Hasil Belajar Al Qur'an Hadis Peserta didik MA Sultan Hadlirin
- 3. Jurnal Forum Tarbiyah Vol. 13, Nomor 1, 44-55, Juni 2015 dengan judul Model Pengembangan Karakter Melalui Sistem Pendidikan Terpadu (Studi di Yayasan Pendidikan Islam Sultan Hadlirin Mantingan
- 4. Buku Metodologi Studi Islam terbitan Deepublish Yogyakarta pada tahun 2016,